



**Fatores determinantes do desempenho
exportador: o caso das empresas do setor do
mobiliário português**

Catarina Nunes

120432031@fep.up.pt

Proposta de Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por:

Maria do Rosário Moreira

Paulo Sérgio Amaral de Sousa

30/09/2014

Nota Biográfica

Catarina Eugénia Fernandes Nunes, nasceu a 3 de Julho de 1985, em Guimarães.

Licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade Lusíada do Porto desde 2008. Começou a frequentar em 2012 o Mestrado em Economia e Gestão Internacional, previsto terminar em 2014, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A finalidade da ingressão neste curso consistiu na obtenção de conhecimentos, de experiência com a utilização de ferramentas e inter-relações com pessoas "globais" para o desenvolvimento profissional, visto trabalhar desde 2009 como gestora de loja no Porto. E com desejos de fomentar a internacionalização das lojas ou para os desafios do mercado internacional.

Agradecimentos

Durante este percurso de aprendizagem conheci pessoas que contribuíram não só para o meu desenvolvimento profissional/académico como também pessoal.

Deixo aqui, os meus agradecimentos à minha orientadora, Professora Doutora Maria do Rosário Moreira, pela sua paciência e a partilha de conhecimentos e contribuições para o trabalho. E acima de tudo, pela disponibilidade que dispensou do seu tempo para me ajudar.

Agradeço aos meus pais e ao meu marido pelo apoio que deram para poder concluir.

E por último a todas as empresas que colaboraram e possibilitaram a conclusão deste estudo.

Resumo

A eliminação das barreiras veio intensificar a competitividade das empresas, levando-as a adequar-se aos novos tempos e a procurar novos caminhos.

Devido à conjuntura económica do setor do mobiliário português, com uma procura interna negativa no setor, revela-se fulcral para o crescimento e desenvolvimento das empresas portuguesas neste setor, a captação de novas oportunidades de negócio em mercados externos. Apesar disto, nos últimos anos verificou-se um aumento progressivo nas exportações portuguesas neste setor, permitindo uma alavancagem da indústria.

Por conseguinte, revela-se importante estudar os fatores influenciadores da competitividade e do bom desempenho internacional no setor do mobiliário. Esta análise é explorada por inúmeros estudos científicos em diversificados países, mas não em Portugal.

Neste contexto, o objetivo deste estudo, consiste em identificar quais os determinantes da *performance* de exportação das empresas portuguesas na indústria do mobiliário. Neste sentido, pretende-se analisar um grupo de empresas portuguesas pertencentes a este setor, inquirindo-as sobre os fatores que estão na base do sucesso da exportação das empresas no seu entender.

Os resultados empíricos demonstram que os fatores considerados pelas empresas inquiridas como contribuidores para o sucesso das exportações são o domínio de línguas pelo gestor (nas características de gestão), a experiência internacional da empresa, a dimensão da empresa (nas características da empresa), a gestão da produção, a participação em feiras e a qualidade do produto. Nas barreiras e atratividades do mercado externo encontram-se como principais determinantes as barreiras alfandegárias, o risco por incumprimento dos clientes e a possibilidade de integração com outras aglomerações nas empresas. No mercado doméstico a necessidade de recorrer a organismos de apoio, as dificuldades no controlo dos canais de distribuição, e as dificuldades no acesso aos recursos humanos qualificados, foram os principais determinantes do sucesso das empresas.

Estes resultados contribuem para uma melhor percepção dos gestores deste setor na sua atribuição do grau de importância aos determinantes analisados ao nível da *performance* exportadora aquando das suas decisões.

Abstract

The elimination of barriers came intensify the competitiveness of companies, leading them to adapt to the new times and the search for new paths.

Due to the economic situation of the Portuguese furnishings sector, with negative domestic demand in the sector, it is essential for the growth and development of Portuguese companies in this sector, attracting new business opportunities in foreign markets. In spite of this, in recent years there has been a progressive increase in Portuguese exports in this sector, allowing for a leverage of the industry.

Therefore, it is important to study the factors influencing competitiveness and good international performance in the sector of furniture. This analysis is exploited by numerous scientific studies in diverse countries, but not in Portugal.

In this context, the objective of this study is to identify which determinants of export performance of Portuguese companies in the furniture industry. In this sense, we intend to analyze a group of Portuguese companies belonging to this sector, asking them about the factors that underlie the success of export companies in your understanding.

The empirical results show that the factors considered by the companies surveyed as contributors to the success of exports are the domain of languages by the Manager (in the features of management), the international experience of the company, the size of the company (on the characteristics of the company), the management of production, participation in fairs and product quality. The barriers and attractiveness of the foreign market are key determinants as trade barriers, the risk of default by customers and the possibility of integration with other agglomerations companies. In the domestic market the need for support agencies, the difficulties in the control of distribution channels, and difficulties in access to qualified human resources, were the main determinants of success of companies.

These results contribute to a better perception of the managers of this sector in its award of the degree of importance to the determinants analyzed in terms of export performance during its decisions.

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Índice de Conteúdos.....	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Anexos	x
1. Introdução	1
2. Determinantes do desempenho internacional: uma revisão da literatura.....	3
2.1. Internacionalização: principais teorias e modos de entrada	3
2.1.1. Principais teorias da internacionalização	3
2.1.2. Principais modos de entrada.....	7
2.1.3. Determinantes da internacionalização	9
2.1.4. Medidas de <i>performance</i> de exportação.....	12
2.2 Determinantes do desempenho exportador: Estudos semelhantes	15
2.3 Medidas do desempenho exportador: Estudos semelhantes.....	19
2.4. Formulação das Hipóteses de Investigação	20
3. Considerações Metodológicas	42
3.1. Metodologias utilizadas em estudos semelhantes	42
3.2. Método de recolha de dados e outras considerações	44
3.3. Cruzamento entre as hipóteses de investigação e o questionário	45
4. Factores determinantes da <i>performance</i> exportadora das empresas do sector mobiliário e afins: resultados empíricos.	50

4.1 Análise descritiva	50
4.2 Validação empírica das hipóteses de investigação levantadas.	59
4.3. Correlação entre variáveis	74
Conclusão.....	76
Referências	78
Anexos	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Sinalização dos recursos-chave das teorias abordadas.	7
Tabela 2 - Determinantes dos estudos semelhantes.....	16
Tabela 3 - Medidas da <i>performance</i> de exportação usadas nos estudos semelhantes. ...	20
Tabela 4 - Hipóteses de investigação.....	41
Tabela 5 - Metodologia dos estudos semelhantes.....	43
Tabela 6 - Resumo dos indicadores e das fontes utilizadas.....	47
Tabela 7 - Resumo dos indicadores e das fontes utilizadas.....	48
Tabela 8 - Determinantes da <i>Performance</i> Exportadora esquema	48
Tabela 9 - Motivações para a Internacionalização.....	53
Tabela 10 – Meio utilizado para entrar conquista do mercado.....	54
Tabela 11 – Barreiras e Atratividades do mercado de destino	56
Tabela 12- Barreiras e Atratividades do mercado de destino	57
Tabela 13 – Respostas sobre os impactos (resultados) da internacionalização	58
Tabela 14. Diferenças de médias entre as empresas com base na <i>Intensidade de exportação</i> (teste de Mann-Whitney)	60

Índice de Figuras

Figura 1 - Determinantes e medidas da <i>performance</i> de exportação.....	15
Figura 2 – Histograma representando o número de países de exportação.....	51
Figura 3 – Histograma relativo ao peso das exportações.....	51

Índice de Anexos

Anexo 1 - Modos de entrada: escala por fator	85
Anexo 2 - Determinantes da <i>performance</i> exportadora.....	86
Anexo 3 - Sintetização dos determinantes da <i>performance</i> exportadora.....	87
Anexo 4- Medidas dos determinantes usadas nos estudos semelhantes	88
Anexo 5 – Questionário enviado às empresas	90
Anexo 6 - Medidas da <i>performance</i> de exportação usadas nos estudos semelhantes	97
Anexo 7 - Principal mercado de exportação	98
Anexo 8 - Crosstabulation Formação do Gestor <i>Versus</i> Experiência Internacional.....	99
Anexo 9 - Crosstabulation Formação do Gestor <i>Versus</i> Domínio de Línguas	100
Anexo 10. Histogramas de Frequência (%) do Grau de importância na conquista do mercado (Perg. 10).....	101
Anexo 11 - Histogramas de Frequência (%) das Barreiras e Atratividades do mercado externo	102
Anexo 12 - Histogramas de Frequência (%) das Barreiras do mercado doméstico	104
Anexo 13 - Diferenças de médias entre as empresas – Performance: <i>Número de mercados de exportação</i> (teste de Mann-Whitney).....	105
Anexo 14 - Diferenças de médias entre as empresas – Performance: <i>Crescimento da exportação</i> (teste de Mann-Whitney)	107
Anexo 15 - Diferenças de médias entre as empresas – Performance: <i>Percepção do sucesso</i> (teste de Mann-Whitney)	109
Anexo 16 - Correlação de <i>Spearman</i> - Características de Gestão	111
Anexo 17 - Correlação de <i>Spearman</i> - Características e Competências da Empresa.....	112
Anexo 18 - Correlação de <i>Spearman</i> - Estratégia de Marketing de Exportação	113
Anexo 19 - Correlação de <i>Spearman</i> - Estratégia Geral.....	114
Anexo 20 - Correlação de <i>Spearman</i> - Características do Mercado Externo	115

Anexo 21 - Correlação de <i>Spearman</i> - Caraterísticas do Mercado Doméstico	116
--	-----

1. Introdução

A globalização veio influenciar todo o envolvente competitivo das empresas, levando-as a adequar-se aos novos tempos. Além disso, este processo aliado à redução de barreiras (permitindo a passagem transfronteiriça de produtos, tecnologia e informação), abriu portas para um comércio global, estimulando a internacionalização das empresas. O recurso aos mercados internacionais potencia, assim, o acesso mais alargado a eventuais clientes (Alon e Jaffe, 2013).

O estudo dos fatores que mais contribuem para o bom desempenho das empresas no mercado internacional, revela-se uma área de estudo importante dada a utilidade crescente dos mercados externos para a sobrevivência e crescimento das empresas portuguesas. Na realidade, de acordo com dados do Banco de Portugal (BP, 2013), a procura interna tem vindo a decrescer de forma consistente desde 2010, tornando-se, portanto, o mercado externo, uma das grandes fontes potenciais de crescimento das empresas.

Por outro lado, a indústria portuguesa de mobiliário revela-se um setor de atividade interessante para estudar os fatores determinantes para o sucesso das exportações. Na realidade, atualmente este setor contribui para 3% do total das exportações portuguesas (INE, 2012) e, apesar do número de empresas ter vindo a diminuir desde 2008 (INE, 2011), o valor total das exportações aumentou desde 2009 (INE, 2011). Ademais, este setor contribui para 1% do emprego gerado em Portugal, representando cerca de 33 197 trabalhadores empregados (INE, 2011).

Para além da importância económica, o setor do mobiliário tem vindo a ser estudado em diversos países e vários estudos referem a importância de se apurar os fatores influenciadores da competitividade e o superior desempenho da empresa aquando da internacionalização (Artopoulos *et al.*, 2013; Torkkeli *et al.*, 2012; Vlosky e Borlea, 2009; Elenurm, 2007; Carpano *et al.*, 2006; Diaz-Balteiro *et al.*, 2006; Scott, 2006; Berry *et al.*, 2002).

O presente estudo tem por objetivo identificar quais os fatores determinantes da *performance* exportadora das empresas pertencentes à indústria do mobiliário português. No que diz respeito ao caso de Portugal, não existem, no nosso melhor

conhecimento, estudos científicos que analisem os determinantes para o desempenho internacional nesta indústria, apesar de haver alguns estudos sobre este tema, mas produzidos por associações do setor ou outras entidades (Morgado, 2012; IAPMEI, 2009; EGP, 2008).

De forma a apurarmos a relevância dos diversos fatores de sucesso da exportação, analisaremos um conjunto de empresas portuguesas do setor do mobiliário de modo a identificar quais os determinantes considerados por estes como contribuidores para o sucesso das exportações.

Para além da introdução (Capítulo 1), o trabalho apresenta-se organizado da seguinte forma: no Capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura relativa aos determinantes do desempenho internacional, começando pela apresentação breve das teorias da internacionalização e modos de entrada, passando pelas medidas e determinantes do desempenho exportador, terminando com a apresentação das hipóteses de investigação. No Capítulo 3 são expostos os principais aspetos metodológicos utilizados neste trabalho, sendo, de seguida apresentados e discutidos os resultados deste trabalho (Capítulo 4). A dissertação termina com o Capítulo 5 relativo à Conclusão com a indicação das limitações do trabalho e pistas de investigação futura.

2. Determinantes do desempenho internacional: uma revisão da literatura

Nesta secção serão abordados os principais conceitos e estudos semelhantes acerca do desempenho internacional. Na Secção 2.1. apresenta-se as teorias e os modos de entrada da internacionalização. Em seguida, nas Secções 2.2. e 2.3., efetuamos uma revisão dos determinantes e das medidas da *performance* da exportação utilizadas em estudos semelhantes.

2.1. Internacionalização: principais teorias e modos de entrada

A apresentação das diversas teorias da internacionalização, quer as que retratam o processo das multinacionais, quer das pequenas e médias empresas (PME's), permite-nos apreender o processo de internacionalização no sentido de compreender o percurso que as empresas, objeto deste estudo, tomaram aquando da internacionalização. Tal justificação, é válida também para a análise detalhada, mas sintética dos diversos modos de entrada nos mercados internacionais seguidos pelas empresas. Na realidade, as teorias de internacionalização apresentam e discutem várias perspetivas e diversos conceitos relativamente ao processo de internacionalização que são vitais para qualquer estudo da área de internacionalização.

2.1.1. Principais teorias da internacionalização

Desde há várias décadas, têm sido apresentadas na literatura, diversas teorias que procuram explicar o fenómeno da internacionalização (McDougall, 2009). Neste estudo, estão analisadas as quatro teorias de internacionalização referenciadas nos estudos semelhantes (Artopoulos *et al.*, 2013, Torkkeli *et al.*, 2012 e Elenurm, 2007): Uppsala, Teoria das redes (*networks*), *Resource -Based View* e Paradigma eclético.

➤ Uppsala

Esta teoria foi estudada na universidade de Uppsala em meados dos anos 1970 numa perspetiva comportamental, oposta à literatura existente na altura. De acordo com esta teoria, a escolha do modo de entrada feita pela empresa baseia-se nas características do mercado de destino e tendo em consideração os seus recursos. Johanson e Vahlne

(2009), admitem haver uma subsequência de ocorrências mediante a evolução crescente da empresa nos mercados externos: primeiro por intermediários (normalmente agentes representativos das empresas internacionais que tem contrato), segundo com subsidiárias comerciais e, continuando a crescer, passam para subsidiárias de produção própria no mercado externo. Habitualmente, iniciam em mercados próximos do doméstico, em termos de distância psíquica, para um acesso mais confortável por parte da empresa (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Além disso, esta teoria compreende a aprendizagem e as mudanças que acompanham as empresas individualmente nessas fases, nomeadamente no conhecimento adquirido e desenvolvido ao longo do processo, quer pelas suas experiências nas operações e atividades externas, quer pela evolução das suas decisões. As empresas movem-se para fases mais arriscadas (mas potencialmente mais compensatórias), atuando em mercados mais distantes (Johanson e Vahlne, 2009).

Entretanto, esta abordagem tem vindo a ser constantemente reavaliada considerando novos fatores, como a inovação, as redes de relacionamento, as características empreendedoras e outras. Segundo Torkkeli *et al.* (2012), o modelo Uppsala fornece as bases para a abordagem *network* (determinante observado por este), alterando-se ao longo do tempo, em termos do modo de relacionamento. As *networks* são um meio de aprendizagem dos mercados externos, visto que, novas entradas em rede fazem aumentar o compromisso internacional com os atores dos mercados externos, proporcionando um conhecimento incremental (Johanson e Vahlne, 2009). Dada a relevância das *networks* surge as teorias das redes.

➤ Teoria das redes (*networks*)

De acordo com Johanson e Mattsson (1988), esta teoria consiste no desenvolvimento de relacionamentos organizacionais formados pela empresa através das suas atividades em rede. Implica, por isso, haver um processo acumulativo dessas atividades para o relacionamento ser estabelecido e aprofundado de forma a obter retorno e progressão da empresa. No entanto, o avanço destes relacionamentos permite obter recursos importantes, controlados, por vezes, por outras empresas. A internacionalização da empresa cria ou mantém relações com diversos atores - distribuidores, consumidores, fornecedores, competidores e governo – de outro país, potencializando o negócio e

reforçando as forças entre diferentes relacionamentos. Johanson e Mattsson (1988), apresentam três vias à internalização: a extensão da internacionalização (gerar relacionamentos em países novos para a empresa), a penetração (fomentar as relações já existentes com *networks* externas), e a coordenação (integrar relacionamentos de diferentes *networks* em diferentes mercados externos).

Os relacionamentos estão em constante mudança e o aparecimento de um relacionamento novo pode contribuir para a disrupção com o antigo. Por vários motivos, alteram-se as conexões das atividades existentes da empresa, havendo um constante esforço para o crescimento das relações e coordenação com os outros atores (Johanson, 1986).

Empresas com relevantes *networks*, ou seja, com competências e capacidades de relacionamento em rede, podem contribuir favoravelmente para a estratégia e para a *performance* internacional, sendo estes recursos da empresa, de acordo com Torkkeli *et al.* (2012) uma vantagem competitiva sustentável.

➤ *Resource-Based View (RBV)*

A *RBV* propõe uma sistematização das vantagens competitivas geradas pelos recursos únicos do *core business* da empresa. As empresas possuem recursos individuais únicos, em virtude do desenvolvimento de competências específicas e da capacidade de obter e gerir recursos não imitáveis, conduzindo a uma vantagem competitiva sustentável quando reunidas quatro características: raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (Barney, 1991). As empresas devem elaborar as suas estratégias de acordo com o desenvolvimento das suas capacidades, geradas pelos recursos, que otimizam as oportunidades externas. Seguiram-se estudos de aprofundamento desta teoria em certas áreas, como a gestão de recursos humanos, a economia, o empreendedorismo, o marketing e o negócio internacional (Dhanaraj e Beamish, 2003). A evolução da teoria *RBV* reconhece o conhecimento como um fator essencial para a competitividade da empresa, integrando, assim, na empresa um recurso valioso. O conhecimento constituído por rudimentos da empresa (tais como a sua cultura, a identidade e as rotinas) é passível de ser transferido dentro da empresa. Segundo Fahy (2002), a *performance* de algumas empresas relaciona-se com o domínio de recursos chave,

realizando mudanças estruturais para ajudar no desenvolvimento de recursos e no patrimônio da empresa restrito nas suas escolhas estratégicas.

Carpano *et al.* (2006), indo de encontro a esta teoria, consideram a mudança estratégica como sendo limitada relativamente aos recursos correntes que consegue acumular. A sua alteração (refere-se aos recursos únicos e não imitáveis) só ocorre por via da modificação do caminho dos fluxos de acumulação de recursos, sendo esta mudança de longo-prazo. Este autor considera que a vantagem competitiva resulta de um processo altamente localizado, porque na ausência da acumulação de recursos semelhantes (das empresas domésticas para as empresas externas), as empresas estrangeiras terão dificuldade de replicar essas vantagens competitivas. Por outro lado, as empresas estrangeiras podem encontrar os seus próprios recursos exclusivos para ser uma fonte de vantagem no exterior.

Carpano *et al.* (2006), analisam os recursos únicos específicos da empresa e os recursos de localização como fatores contribuidores para o sucesso e competitividade da empresa em mercados externos.

➤ Paradigma eclético

O Paradigma eclético foi apresentado por Dunning em 1977, introduzindo uma teoria onde concilia diferentes questões relacionadas com a internacionalização. Esta teoria, identifica os fatores orientadores da empresa no ato de decisão da produção estrangeira e no crescimento de tais produções. Este paradigma propõe-se explicar a opção da produção internacional por três tipos de vantagens: vantagem de propriedade, vantagem de localização e vantagem de internalização. A vantagem de propriedade diz respeito aos recursos que possuam vantagens competitivas internacionais pertencentes à empresa, induzindo ao aumento da criação de riqueza. Englobam os ativos específicos resultantes do mais baixo custo de transação e dos ativos institucionais. A vantagem de localização reflete os elementos favoráveis, como preço dos produtos e matérias-primas, custos de transporte e comunicação, associados a uma localização em comparação com o país de origem (determina, deste modo, o local da produção). A vantagem de internalização ocorre quando a própria empresa detém a vantagem de propriedade sendo-lhe mais benéfico explorá-la do que utilizar uma solução de mercado (Dunning, 1988). Estas vantagens são complementares entre si, visto que a falta de uma inviabiliza

todas as outras e, conseqüentemente, a internacionalização. Contudo, estes elementos isoladamente contribuem para a análise de outros modos de entrada, não sendo somente o IDE, mas também a exportação pela vantagem de propriedade (Dunning, 1977,1988). A Tabela 1 apresenta de forma sintética, os recursos-chave de cada uma das teorias acabadas de expôr.

Tabela 1 - Sinalização dos recursos-chave das teorias abordadas.

Teoria	Recurso-chave	Autor
Uppsala	Recursos intangíveis; Ambiente; Aprendizagem; Escolhas da gerência	Johanson e Vahlne (2009) Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)
Paradigma eclético	Localização; Recursos tangíveis e intangíveis; Ambiente; Escolhas da gerência	Dunning, 1977 e 1988
RBV	Recursos tangíveis e intangíveis, Aprendizagem;	Barney (1991) ; Dhanaraj e Beamish (2003); Fahy (2002)
Teoria <i>Networks</i>	Recursos intangíveis, Ambiente, Aprendizagem e Escolhas da gerência	Johanson e Mattsson (1988); Johanson (1986)

2.1.2. Principais modos de entrada

Nas teorias de internacionalização, os autores procuram explicar de forma diversificada, a seleção do modo de entrada. As empresas quando pretendem entrar em mercados externos, tomam decisões estratégicas na escolha do modo de entrada para aquele mercado, optando, essencialmente, por duas vias: entrada por *equity* e entrada por *non-equity*. A escolha depende da orientação da empresa, no primeiro caso, para aumentar o nível de comprometimento dos recursos, controlo e exposição ao risco e, no segundo caso, para um compromisso a um nível mais baixo (Pan e Tse, 2000). Para Anderson e Gatignon (1986), a escolha deriva do grau de retorno e de risco. Por exemplo, na seleção de baixo risco, *non-equity*, necessita de pouco controlo, com pouco comprometimento mas às custas dos retornos.

De acordo com Pan e Tse (2000), os *equity* dividem-se em *Joint Ventures* (JVs) (que podem ser de capital minoritário, 50/50 ou maioritário) e em subsidiárias próprias, e

podem ocorrer através de aquisições ou operações de campo. Os *non-equity* classificam-se em exportação (direta ou indireta) e em acordos contratuais (licenciamento, *franchising*, chave na mão, contratos de I&D e *co-marketing*). Em seguida, descreve-se brevemente cada um dos modos de entrada, recorrendo a Peng (2009). Dar-se-á mais ênfase à descrição do modo “exportação” por ser o mais relevante para o presente estudo.

De acordo com Peng (2009), a exportação direta consiste na comercialização de vários produtos e/ou serviços num mercado que não o de origem. Procura-se usufruir de economias de escala através do alargamento do mercado da empresa, atingindo clientes que se encontram em mercados externos. A exportação direta permite alcançar um número mais abrangente de mercados sendo que, o controlo sobre esses clientes é elevado e existe pouco comprometimento. Estas são as principais vantagens da exportação direta. As desvantagens apontadas para este modo de entrada, estão relacionadas com os elevados custos de transporte que a empresa tem que suportar, com as barreiras tarifárias associadas à entrada dos produtos em mercados estrangeiros, etc. Estas vantagens e desvantagens, são da mesma índole na exportação indireta mas, desta feita, através de intermediários e sem preocupações com os processos de exportação.

A exportação indireta difere da exportação direta, na diminuição do controlo que a empresa tem, uma vez que, os outros intervenientes no processo de venda podem não ter os mesmos objetivos da empresa nem *timings* semelhantes, ficando a empresa confinada à vontade do(s) intermediário(s). Os intermediários possuem informações, conhecimentos e contactos internacionais, permitindo uma diminuição do risco associado ao desconhecimento do mercado estrangeiro por parte da empresa. Por outro lado, se a empresa pretender uma aprendizagem do mercado externo, se utilizar intermediários essa oportunidade não lhe será dada.

A escolha deste modo de entrada, para determinadas empresas, integra-se na primeira fase da teoria de Uppsala que, se bem sucedida, permite a internacionalização consistente e duradoura das atividades (Johanson e Vahlne, 2009).

Em relação aos acordos contratuais, o licenciamento/*franchising* consiste na transferência do direito de produzir ou comercializar os bens do licenciador/*franchisor* (ou de utilizar a sua tecnologia - ex. patentes e design -

mediante um pagamento de *royalties* durante um período de tempo) ao licenciado/*franchisado*. O modo de entrada Chave-na-mão define-se por um acordo contratual, na qual uma empresa se compromete a construir uma unidade de produção e a formar os recursos humanos num país externo de modo a entregar o projeto ao cliente, pronto a iniciar a sua produção.

Nos modos de entrada nos mercados internacionais por via *equity*, temos a *Joint Venture* que representa uma nova entidade, na qual se unem os proprietários da empresas-mãe com uma empresa localizada no país onde se pretende entrar, com o objetivo de potencializar sinergias, ou partilhar os riscos e o controlo de gestão. Porém, este modo de entrada integra problemas associados às decisões partilhadas, devido a possíveis desacordos entre parceiros e estratégias divergentes, e aos riscos de conceder o controlo das tecnologias ao parceiro.

A escolha por subsidiárias próprias, evita estas desvantagens e possibilita a obtenção de alguns benefícios derivados de uma maior presença no país externo.

Tendo em consideração os diversos fatores analisados (controlo, recursos risco, etc.) Morschett *et al.* (2010), atribui a cada modo de entrada uma escala de forma a auxiliar o decisor a optar pelo modo que considera mais relevante aquando da tomada de decisão relativamente ao modo de entrada. Essa informação está contida no Anexo 1.

2.1.3. Determinantes da internacionalização

A exportação continua a ser o modo de entrada mais utilizado pelas empresas para iniciarem o seu processo de internacionalização, devido, essencialmente, à sua viabilidade estratégica (Zhao e Zou, 2002). Contudo, os mercados externos tendem a ser mais diversificados do que o mercado doméstico. Por esses motivos, existem diversos estudos científicos focados em identificar e analisar os vários determinantes da *performance* exportadora (ex.: Schlegelmilch e Crook, 1988; Nazar e Saleem, 2009). Através de três principais grupos interessados: *makers* de política pública, gestores de empresas e investigadores de marketing (Leonidou *et al.* 2002). Todavia, Zou e Stan (1998) e Sousa *et al.* (2008), consideram que esses estudos, por aplicarem técnicas analíticas e abordagens metodológicas divergentes, têm que ser analisados com cuidado

pois podem levar à sua inconsistência, a conclusões diferentes e, por vezes, contraditórias.

Alguns autores (por ex. Zou e Stan, 1998; Leonidou *et al.*, 2002; Sousa *et al.*, 2008) agrupam estes determinantes em fatores internos e externos, controláveis e não controláveis. Os determinantes controláveis integram-se ao nível interno da empresa e os incontroláveis ao nível externo do meio ambiente da empresa (Aaby e Slater, 1989; Dijk, 2002). Schlegelmilch e Crook (1988) e Nazar e Saleem (2009), agrupam os determinantes de forma diferente. A tabela apresentada no Anexo 2 sintetiza os resultados dos seus estudos.

Apesar destes estudos conterem várias e diferenciadas variáveis dos determinantes, agregamo-los pela sua semelhança, utilizando a classificação de Zou e Stan (1998) e Sousa *et al.* (2008), em fatores internos e externos. O Anexo 3 apresenta essa mesma síntese.

Os fatores internos dividem-se nos seguintes determinantes: estratégia de marketing de exportação, características da empresa e características de gestão.

Os fatores relacionados com a estratégia de marketing de exportação da empresa têm recebido muita atenção dos investigadores, por afetarem o desempenho da empresa. A *performance* da empresa é, inicialmente, determinada por dois fatores: as características estruturais dos mercados da empresa (relacionada com a intensidade da competitividade que a empresa enfrenta) e a capacidade da empresa em alcançar ou manter as vantagens competitivas através do planeamento estratégico (Sousa *et al.* 2008). Vários autores citam, como elementos desta, as variáveis do marketing mix: produto, preço, promoção e distribuição. Segundo Zou e Stan (1998), os produtos adaptados e as suas *strengths* (ex: singularidade do produto) são variáveis importantes para o aumento das vendas e crescimento da exportação, dado que os produtos adaptados podem corresponder melhor às necessidades dos consumidores estrangeiros e as *strengths* dos produtos permitem uma entrada mais rápida nos mercados. Outros estudos, de acordo com Sousa *et al.* (2008), consideram-nos insignificantes. Leonidou *et al.* (2002), incluem nas capacidades de estratégia de marketing outra variável como o *targeting*, pela sua correlação positiva com a *performance* de exportação.

Nas características da empresa, um fator considerado por vários autores como sendo um determinante com muito impacto na *performance* da exportação, consiste no tamanho da empresa. Alguns autores concordam que as empresas de grande dimensão, contêm mais recursos humanos e financeiros, mais capacidade produtiva (permitindo alcançar maiores níveis de economias de escala) e tendem a manter baixos níveis de risco em mercados externos, facilitando as atividades de exportação e de sucesso (Sousa *et al.* 2008). Mas, em alguns casos, não se verifica uma relação significativa, entre o tamanho da empresa e a *performance* de exportação. Segundo Zon e Stan (1998), este determinante contribui com efeitos positivos (quando medido pelo total das vendas) e negativos no desempenho (quando utilizam o número de empregados da empresa como medida). Ao nível tecnológico, também verificaram efeitos contraditórios, dependendo do contexto em que o nível tecnológico é analisado. Outros determinantes relevantes, são as *networks* e os contactos com o estrangeiro, visto que, empresas que estabeleçam laços fortes com os atores externos detêm uma melhor *performance* de exportação (Babakus *et al.*, 2006).

Nas características de gestão, vários estudos abordam-nas mas através de diferentes variáveis. Os autores Aaby e Slater (1989), Sousa *et al.* (2008) e Nazar e Saleem (2009), utilizam as *skill based* enquanto Zon e Stan (1998), consideram a experiência e a orientação internacional dos gestores. Estas variáveis contribuem positivamente para a *performance* da exportação, uma vez que, proporcionam apoio à empresa na identificação e no aumento das oportunidades internacionais, e na diminuição de possíveis ameaças. Constituem, portanto, uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Segundo Baldauf *et al.* (2000) a orientação internacional tem impacto na *performance* de exportação da organização, quer por motivos proactivos quer por motivos reativos. Levando as atitudes proactivas a um maior conhecimento das condições externas e internas da empresa e condutoras de oportunidades, para alavancagem as competências das empresas nos mercados internacionais, por conseguinte, podem apresentar elevados níveis de *performance*. Contrastando com as atitudes reativas. Para além destes, Sousa *et al.* (2008) refere que o alto comprometimento de gestão permite à empresa ir, agressivamente, atrás de oportunidades de negócios e captar estratégias de marketing de exportação eficazes que melhoram o desempenho de exportação.

No que se refere aos fatores externos, estes podem representar condições favoráveis ou ameaças para a empresa, fatores estes que não são controlados pela empresa. Sousa *et al.* (2008) e Zou e Stan (1998), subdividem-nos em características do mercado externo e características do mercado doméstico. No mercado externo, evidenciam as barreiras e a atratividade desses mercados e a competitividade do mercado. Identificando como barreiras o ambiente político e legal, uma vez que, as intervenções do governo externo afetam as operações das empresas (por exemplo, a imposição de mudanças de controlo na empresa), as barreiras do comércio e as distâncias psíquicas, contudo, estas barreiras podem ser superadas seguindo estratégias de marketing eficazes. No mercado doméstico, identificam como variáveis relevantes: a assistência à exportação e a hostilidade ambiental. Por conseguinte, existe um melhoramento da *performance* quando a empresa dispõe de condições favoráveis no seu mercado. Verifica-se resultados mistos sobre os efeitos das forças do mercado doméstico, por exemplo, Katsikeas et al. (1996) relataram um efeito positivo sobre o desempenho das exportações para a política de exportação nacional mas um efeito não tanto significativo para a pressão do mercado nacional e desvalorização da moeda doméstica.

2.1.4. Medidas de *performance* de exportação

Na literatura, verifica-se uma preocupação por parte de vários autores em estudar a *performance* de exportação, contudo, não há uma concordância uniforme na conceptualização e operacionalização do seu constructo, resultando numa variedade de esquemas de medição da *performance* (ex. Zou e Stan, 1998, Aaby e Slater, 1989), conferindo importância a dimensões diferentes sendo difícil saber quais as medidas a utilizar para captar o constructo adequadamente (Diamantopoulos, 1998). Esses estudos aplicam e desenvolvem medidas individuais e/ou múltiplos itens da *performance* de exportação, levantando várias questões a terem de ser consideradas quando evidencia-se o constructo da *performance* de exportação.

Outro problema que se levanta consiste em alguns dos estudos, sobre os determinantes da *performance* de exportação referidos, serem orientados num contexto de um país, em que para investigações com países diferentes as medidas da *performance* de exportação aplicadas tendem a diferir. Por conseguinte, alguns investigadores procuram resolver essa inconsistência tentando generalizar as medidas da *performance* de exportação para

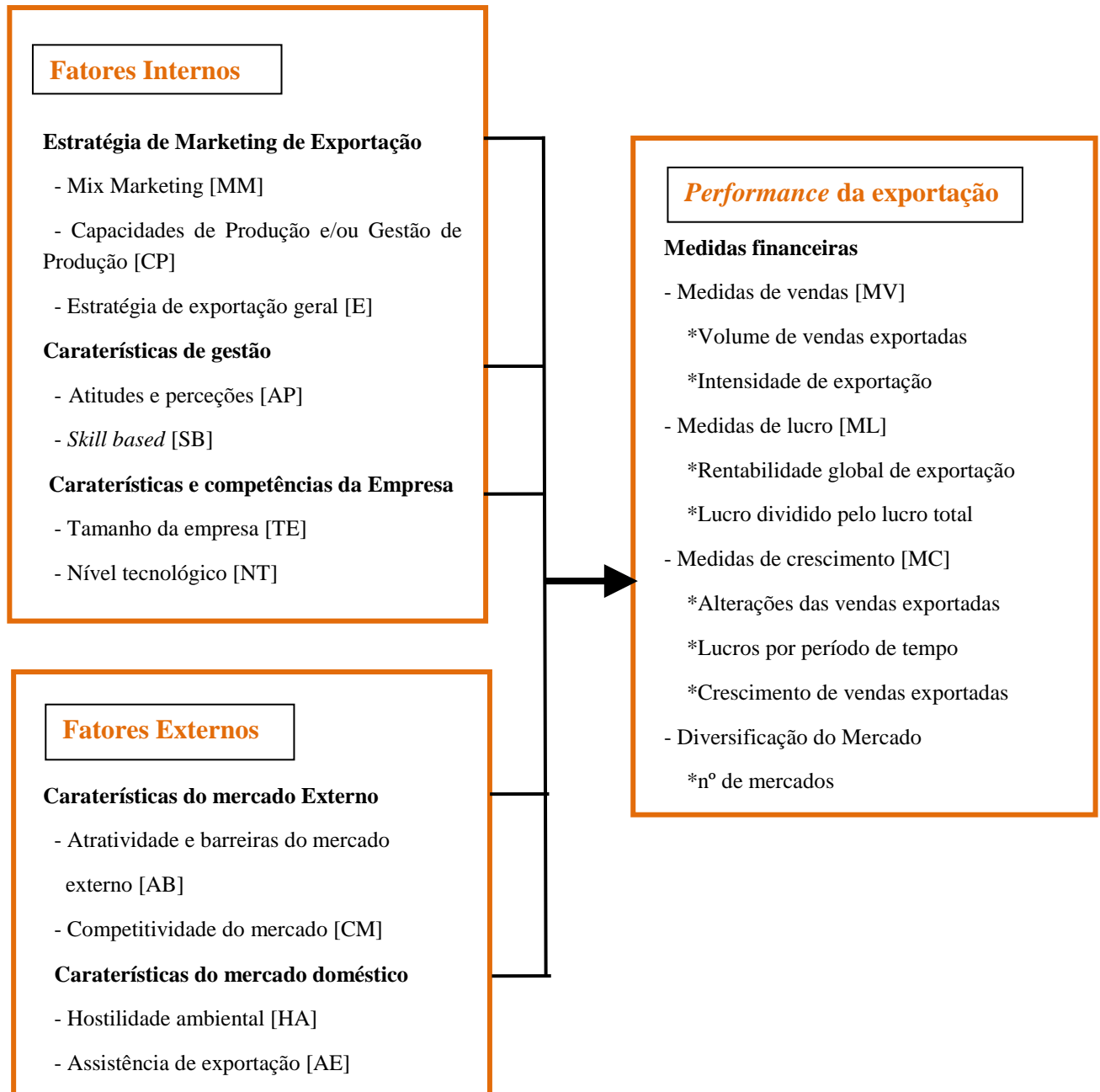
serem aplicadas em vários países (por exemplo a escala EXPERF de Zou *et al.*,1998). Em geral, segundo Zou *et al.*(1998) a *performance* de exportação tem sido medida em três diferentes formas (associadas a três diferentes concetualizações do constructo): a *performance* de exportação financeira, a *performance* de exportação estratégica e a satisfação com a exportação da empresa. Os estudos que adotam a primeira dimensão (ex. Madsen 1989), normalmente utilizam como indicadores: as vendas de exportação, o crescimento das vendas de exportação, os lucros de exportação e intensidade de exportação (Taxa de vendas e exportação). Numa lógica que a exportação pertence ao programa de marketing das empresas e, por isso, deveria ser avaliada da mesma forma que este, em termos financeiros. A segunda dimensão baseia-se em capturar resultados estratégicos da exportação, no ponto de vista de alguns estudos, da realização de objetivos estratégicos como a partilha de mercado, presença estratégica no mercado de exportação ou posição competitiva. A última dimensão usa as medidas atitudinais ou percetuais da *performance*, no sentido que havendo uma predisposição positiva para a exportação ou uma satisfação com as operações de exportação, ajuda no encaminhamento para o sucesso da exportação. Estudos com esta perspetiva medem a *performance* da empresa diretamente através da satisfação e do sucesso de exportação percebido com a exportação da empresa ou indiretamente como a mudança de atitudes da empresa em relação a exportação (como a propensão para a exportação, a atitude para com a exportação , atitude para com a superação de barreiras para a exportação).

Esta análise é consistente, em parte, com Zon e Stan (1998), à exceção da segunda dimensão (não fazem referência). Estes autores subdividem as medidas da *performance* de exportação em medidas financeiras e medidas não financeiras. Consideram nas medidas financeiras: as categorias vendas (volume das vendas exportação ou intensidade de exportação), lucro (medidas absolutas de rentabilidade global de exportação e as relativas medidas gerais- como o lucro das exportações dividido pelo lucro total ou pelo lucro mercado interno) e crescimento (alterações nas vendas e lucros de exportação ao longo do tempo). Nas não financeiras, integram as categorias: sucesso (crenças dos gestores na contribuição das exportações para a rentabilidade das empresas) , satisfação (satisfação geral dos gestores com o desempenho da empresa) e a realização de objetivos (avaliação do desempenho dos gestores em relação aos objetivos).

De acordo com Sousa (2004), os indicadores da *performance* exportadora podem ser classificados por medidas objetivas e subjetivas. As objetivas integram valores absolutos, como o caso da intensidade de exportação e do volume de vendas, entre outros. As subjetivas contêm indicadores que medem o desempenho percentual e as atitudes, por exemplo, o sucesso da exportação depreendido. Sendo assim, as medidas financeiras são mais objetivas e as medidas não financeiras, mais subjetivas. Como medida objetiva Thirkell e Dau (1998) acrescenta a diversificação do mercado (número de mercados para qual a empresa exporta) medida relacionada com o mercado. Esta medida não é frequentemente usada mas vai ser utilizada no presente estudo.

Na Figura 1, encontram-se sintetizados os determinantes e as medidas da *performance* da exportação.

Figura 1 - Determinantes e medidas da *performance* de exportação



Fonte: Elaboração própria baseada em Nazar e Saleem (2009); Sousa *et al.*(2008); Leonidou *et al.*(2002); Baldauf *et al.*(2000); Zou e Stan (1998); Schlegelmilch e Crook (1988); Thirkell e Dau (1998)

2.2 Determinantes do desempenho exportador: Estudos semelhantes

Com o objetivo de identificar os fatores que influenciam o bom desempenho das empresas, reconhecidos na literatura, procedeu-se a uma análise de vários trabalhos sobre esse tema. Entre estes, selecionamos 7 estudos que examinam os determinantes do

desempenho exportador das empresas concretamente no setor em análise neste estudo – o setor do mobiliário. Apesar de existirem mais estudos sobre o tema (e que, portanto, poderiam ser considerados semelhantes), debruçam-se sobre setores muito diferentes e, portanto, foram excluídos da análise. Note-se, no entanto, que os determinantes a considerar no presente estudo, assim como as várias *proxies* para avaliar a *performance* exportadora, não se limitarão aos resultantes destes estudos (por isso mesmo, é que nas secções anteriores foi efetuada uma análise mais geral). O intuito desta secção é apurar os resultados de estudos feitos em outros países, para poder confrontar e analisar juntamente com o estudo em causa.

Alguns dos estudos mais similares aos que pretendemos estudar estão sintetizados na tabela abaixo apresentada (Tabela 2)

Tabela 2 - Determinantes dos estudos semelhantes

Autores	Determinantes da <i>performance</i> de exportação													
	Caracterís- ticas de Gestão		Características e competências da empresa					Estratégia de marketing de exportação			Características do mercado externo		Características do mercado doméstico	
	AP	SB	TE	NT	NC	CIN	I	MM	CP	E	AB	CM	HA	AE
1		✓	✓		✓	✓	✓						✓	
2	✓			✓	✓	✓		✓		✓		✓		
3	✓					✓		✓	✓					✓
4			✓	✓				✓						
5	✓			✓		✓			✓	✓	✓			
6		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
7		✓	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓

Autores: 1.Torkkeli *et al.*(2012); 2.Elenurm (2007); 3.Artopoulos *et al.*(2013); 4.Diaz-Balteiro *et al.*(2006); 5.Carpano *et al* (2006); 6. Scott(2006); 7.Berry *et al* (2002)

Nestes estudos semelhantes podemos observar alguma homogeneidade na seleção dos determinantes. Deste modo, verifica-se uma concentração na utilização das características e competências da empresa, e na estratégia de marketing de exportação. Como se pode constatar na tabela subsequente. Nestes estudos, no que diz respeito às

características da empresa, denota-se que o determinante “tamanho da empresa” (TE), tem sido a característica frequentemente observada como sendo um determinante influenciador na *performance* exportadora das empresas estudadas pelos referidos autores.

Carpano *et al.* (2006) relacionam várias medidas de *performance* exportadora com o poder do mercado (CM) e com as despesas de capital. No poder do mercado, obteve resultados significativamente negativos, o que se compreende pois, numa situação de aumento da competitividade internacional, as empresas em estudo, deixaram de garantir o desempenho que tinham antes, devido à sua incapacidade de alterar a estrutura industrial. Por outro lado, Carpano *et al.* (2006) observaram efeitos positivos nas despesas de capital, demonstrando que as despesas da empresa com as tecnologias de produção (CP), potenciam o bom desempenho da empresa, revelando-se, pois, um determinante significativo. Para além disso, este autor, mostra que a competitividade internacional leva a uma mudança positiva na estratégia da empresa exportadora com a aplicação dos vários recursos (tangíveis e intangíveis) da indústria, por conseguinte, as empresas requerem alterações e uma aprendizagem contínua nas suas organizações. Artopoulos *et al.* (2013) referem, ainda, que empresas exportadoras, para países desenvolvidos, adotam novas práticas de negócio diferentes do seu mercado doméstico.

Passando às características da empresa, a inovação e o investimento e as atividades de I&D, são evidenciadas por estes estudos como fatores importantes para o sucesso da exportação. Carpano *et al.* (2006) na sua investigação a empresas americanas, concluíram que, para aumentar a competitividade internacional das empresas, estas precisavam de investir em tecnologia de produção. Diaz-Balteiro *et al.* (2006) contrariam este argumento mostrando empresas espanholas eficientes (com bom desempenho, portanto), sem despesas e sem parceiros em I&D, porém, essas empresas não possuem patentes.

As pesquisas destes vários autores comprovam que as *networks* e as aglomerações de pequenas empresas do mesmo setor constituem fatores contribuidores para o bom resultado e para a evolução das empresas exportadoras. Segundo Torkkeli *et al.* (2012), as *networks*, quando bem estruturadas, são motoras das PME's em mercados externos e potenciam o seu crescimento sustentável quando bem sucedidas nesses mercados. Por

consequente, elevados níveis de competências de *network* favorecem a internacionalização e conduzem a empresa a atingir uma boa *performance*. Além disso, Scott (2006) mostra que, independentemente do nível de desenvolvimento da empresa, a aglomeração das empresas do mesmo setor (unindo forças com o mesmo objetivo) tende a ser um fator vital na penetração em mercados externos, devido às vantagens competitivas que advêm dessas interligações (por exemplo, melhoria nas tecnologias de comunicação e transporte, proporcionam maior oferta de serviços e produtos).

Referente ao determinante marketing mix, verificou-se uniformidade nos resultados da adaptação e especialização dos produtos para o mercado externo, mas no caso da adaptação da promoção os resultados divergem. Artopoulos *et al.* (2013) concluíram que um fator importante para o sucesso das empresas exportadoras consiste na diferenciação dos produtos apostando na melhoria contínua dos padrões de qualidade e na sofisticação funcional. Neste estudo sobre empresas Argentinas, observou-se que o fundamental nas alterações dos processos de produção (requeridas nos produtos adaptados devido às exigências da procura estrangeira) não é o investimento em novas máquinas mas nas alterações das técnicas de produção, melhorando o controlo dos processos de produção (aperfeiçoando os produtos e técnicas). Outro fator que contribui para o bom desempenho exportador consiste no conhecimento das tendências da procura externa (através dos seus consumidores) e na compreensão de como se trabalha com os distribuidores. Para os produtos de marca, essas empresas exportadores desenvolvem estratégias de publicidade para posicionar a marca. Os resultados de Carpano *et al.* (2006) mostram que a presença internacional e a intensidade de publicidade não são importantes determinantes para a *performance* (medida através do lucro) da empresa.

Vários dos estudos (semelhantes) referidos acima, abordaram a importância nas percepções e atitudes de gestão. Todavia, Elenurm (2007) é dos autores que mais ênfase dá a esses determinantes e tenta perceber quais são as percepções dos gestores perante as ameaças e oportunidades dos mercados externos e quais as visões para futuras vantagens competitivas. Elenurm (2007), concluiu que os gestores antecipam as mudanças necessárias para o comércio internacional e recorrem à subcontratação (como uma das estratégias para aumentar a comercialização) por possibilitar o desenvolvimento de competências e das *networks* internacionais (entendem que

potencia uma boa *performance* internacional). Deste modo, evidenciam a pertinência de optar por uma boa estratégia de exportação, relacionada com as características de gestão intrínsecas à empresa. Berry *et al.* (2002) reforçam essas conclusões, estudando empresas indonésias que se tornam exportadoras de sucesso no ramo do mobiliário, por causa das *strengths* das relações da subcontratação com investidores e compradores estrangeiros, e pelas economias de aglomeração alcançadas por *clusters* em locais selecionados.

Os resultados de Diaz-Balteiro *et al.* (2006) apontam para uma escala de eficiência, das empresas espanholas de mobiliário analisadas, maior que a eficiência técnica em mercados externos, significando uma ineficiência global causada por uma gestão ineficaz, consistente com um baixo empreendedorismo das empresas. Focando, neste caso, a importância de uma boa gestão de produção .

De seguida efetuamos uma análise dos mesmos estudos mas, desta vez, às medidas de *performance* exportadora mais utilizadas.

2.3 Medidas do desempenho exportador: Estudos semelhantes

Várias medidas de avaliação do desempenho foram utilizadas nos diversos estudos semelhantes analisados (Torkkeli *et al.*, 2012; Elenurm, 2007; Artopoulos *et al.*, 2013; Diaz-Balteiro *et al.*, 2006; Carpano *et al.*, 2006; Scott, 2006 e Berry *et al.*, 2002), com o objetivo de analisarem quais os fatores determinantes da *performance* exportadora. Na Tabela 3 estão indicadas as medidas do desempenho exportador utilizadas nos diversos estudos. Na qual podemos reparar uma frequente utilização das medidas de vendas.

Esta informação pode ser consultada de uma forma mais detalhada nos Anexos 4 e 5. Este apuramento, servirá de base ao nosso estudo de investigação dos fatores de sucesso da exportação de um conjunto de empresas portuguesas do setor do mobiliário, de forma a identificar os determinantes considerados por estes como contribuidores para o sucesso das exportações.

Tabela 3 - Medidas da *performance* de exportação usadas nos estudos semelhantes.

Medidas do desempenho exportador		Autores						
		1	2	3	4	5	6	7
Medidas financeiras	MV	✓			✓	✓	✓	
	ML							
	MC			✓				
Não fina		✓			✓			

Autores: 1.Torkkeli *et al.*(2012); 2.Elenurm (2007); 3.Artopoulos *et al.*(2013); 4.Diaz-Balteiro *et al.*(2006); 5.Carpano *et al* (2006); 6. Scott(2006); 7.Berry *et al* (2002)

No presente estudo não serão consideradas as medidas de lucros pelo seu grau de incertezas, na forma de determinar o lucro de exportação da empresa, que segundo Sousa (2004), esta medida levanta dificuldades de comparabilidade entre empresas devido às diferentes práticas dessas empresas. Em contrapartida, será utilizada a medida de diversificação do mercado (através do número de mercados), apesar de ser pouco utilizada na revisão da literatura, os estudos semelhantes empregam esta medida com frequência por a considerarem um bom indicador do sucesso exportador da empresa. (Caso de Artopoulos *et al.*, 2013, Scott, 2006 e Carpano *et al.*,2006)

2.4. Formulação das Hipóteses de Investigação

As hipóteses foram criadas admitindo a subsequente seleção: consideramos os determinantes e as ilações utilizadas com uma maior frequência (segundo a sua relevância) pelos estudos na literatura (descritos anteriormente) e alguns que, mesmo não sendo relevantes para estes autores, são-nos para os estudos semelhantes (caso da gestão da produção) no impacto à *performance*. Por outro lado, demos preferência pelas conclusões dos estudos semelhantes, excluindo alguns determinantes que demonstram ser irrelevantes ou que atravancam o sucesso das empresas do mobiliário nestes estudos (retirando alguns determinantes referenciados anteriormente como relevantes).

Desta forma, as hipóteses são direcionadas exclusivamente para as empresas do setor em estudo, dado que os estudos semelhantes estão mais focalizados em analisar as

indústrias do mobiliário (nesses estudos quando abrangia outro setor retirou-se a só a conclusão referente ao setor mobiliário e afins).

Neste contexto, com os determinantes da *performance* exportadora, e com base nas teorias consideradas anteriormente elaborou-se as hipóteses adjacentes agrupadas de acordo com as seguintes características (segundo as divisões anteriores de Zou e Stan, 1998 e Sousa *et al.*, 2008): Características de Gestão, Características e competências da empresa, Estratégia de Marketing de Exportação e Características do mercado interno e externo.

Tendo em conta que a *performance* de exportação vai ser medida de 4 formas: pela intensidade exportadora, crescimento da exportação, número de mercados e pela percepção do sucesso.

Tem sido o enfoque de muitos estudos, as características de gestão e a sua influência na *performance* de exportação. Analisadas através dos seguintes determinantes: *Skill based* (como o nível educacional, experiência internacional e o conhecimento em línguas) e as atitudes e percepções de gestão (como motivação de exportação e percepção das vantagens e barreiras de exportação).

A experiência internacional dos gestores contribui positivamente para as vendas, e para o crescimento de exportação, uma vez que, ajuda as empresas a identificar e a potencializar oportunidades e, por outro lado, a evitar as ameaças por deter um melhor conhecimento do mercado (Sousa *et al.* 2008 e Zou e Stan, 1998). Para Contractor *et al.* (2005) não é significativa, visto defenderem que as empresas podem alcançar fora essas vantagens, por via de compradores estrangeiros através da Internet e de *networks*. Mas, esta situação verifica-se mais em casos de indústria de software, não se aplicando no nosso caso.

Os estudos revelam que os gestores com boa escolaridade, com bons comandos de línguas estrangeiras têm mais sucesso de exportação (ex. Sousa *et al.* 2008 e Leonidou *et al.* 2002). A formação e o manuseamento da língua estrangeira, potencia o bom relacionamento com o mercado exterior e o conhecimento de ferramentas importantes (adquiridas na formação) para fomentar o negócio externo. Segundo Torkkeli *et al.* (2012), as competências das *networks* como constructo incorpora competências da empresa para gerir e se relacionar de forma superior no exterior. Sendo essas

competências de *network* divididas em duas dimensões: as atividades de execução de tarefas e as características individuais dos gestores (ex. qualificações sociais e conhecimento de tarefas de especialidade). As qualificações destes gestores são fruto, muitas vezes, das experiências adquiridas, das habilidades de relacionamento obtidas nas formações, etc. As características de gestão contribuem, assim, para uma superioridade no desempenho da empresa nas empresas que constituem tais qualificações.

Consequentemente, criamos para o 1º grupo (características de gestão) as seguintes hipóteses para as *Skill based* :

H1: Quanto maior o nível educacional, a experiência internacional e a fluência em línguas do gestor, mais elevada será a *performance* de exportação da empresa.

- a. Nível de educação do gestor
- b. Experiência Internacional do gestor
- c. Qualificações linguísticas

A orientação dos gestores tem um impacto significativo na empresa em relação a sua *performance* exportadora, caracterizados por proactivos (ex: a proximidade física com o cliente externo, alcançar reputação internacional, obter vantagens nos impostos...) ou reativos (ex: saturação do mercado doméstico, aumento dos custos e alterações legais desvantajosas no mercado doméstico...) (Baldauf *et al.*, 2000). Quando os gestores movem-se proactivamente, tomando iniciativas na procura de novas oportunidades no exterior (estimulam a empresa para a internacionalização) , encaminham, desta forma, a empresa para uma boa *performance* de exportação. O oposto aos gestores que se regem por motivos reativos, respondem às alterações do ambiente indicando um comportamento passivo da empresa. Enquanto que as empresas motivadas proactivamente, encontram-se mais consciencializadas para as condições externas e internas da empresa, o mesmo não sucede com as empresas reativas. Para além disso, potencializam a obtenção de informações vantajosas que podem levar a uma alta *performance* de exportação (Sousa *et al.*, 2008 e Baldauf *et al.*, 2000).

Os resultados de Carpano *et al.* (2006) não apoiam a hipótese criada por estes, de que a orientação internacional da empresa (motivo proactivo e reativo), com o aumento da

concorrência estrangeira (e na resposta as pressões da concorrência), encontra-se associada a uma *performance* de exportação acima da média, indo de encontro com o referido anteriormente por Baldauf *et al.*(2000). As análises feitas por Carpano *et al.* (2006), sugerem que o facto de haver só 3 empresas (em 42 empresas) com forte orientação internacional deve-se ao facto de as empresas domésticas terem pouca experiência internacional e não saberem como tirar proveito das operações internacionais. Provavelmente devido às atitudes reativas seguidas pela empresa, visto que, os motivos dos gestores dessas empresa foram as pressões competitivas, a superprodução junto com o excesso de capacidade e uma baixa procura doméstica, indicadores de motivos reativos para a internacionalização.

Encaminha-nos a criar as seguintes hipóteses, direccionadas para uma *performance* exportadora superior nas empresas em que os gestores adotaram motivos proactiva do que as empresas com motivações reativas.

H2.a. Quantos mais motivos proactivos os gestores seguirem, mais elevada será a *performance* de exportação.

H2.b. Quanto menos motivos reativos os gestores seguirem, menos elevada será a *performance* de exportação.

Segundo Sousa *et al.* (2008), as características e as competências chave da empresa constituem uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis, incluindo entre outras, o tamanho da empresa, *networks* e contactos estrangeiros, capacidades e competências da empresa, e idade da empresa.

De acordo com Baldauf *et al.*(2000), as características da empresa, no que se refere ao tamanho da empresa, têm revelado resultado positivos (com o total das vendas) e negativos (com o número de trabalhadores e efetividade de exportação) entre este e a *performance* de exportação. Verifica-se uma tendência geral nos estudos da literatura, das empresas com grandes dimensões apresentarem um elevado desempenho de exportação (como Sousa *et al.*, 2008 e Katsikeas *et al.*, 2000). Este facto, tende-se às empresas de grande dimensão possuírem recursos não utilizados ou subutilizados e, portanto, são capazes de fazer a alocação desses recursos e recursos de gestão, para as atividades de exportação (direccionam esforços para esse fim). Por outro lado, essa relação positiva entre o tamanho da empresa e a *performance* de exportação deve-se

(em alguns casos) às economias de escala posto que, as empresas de maior dimensão têm os meios necessários para o fazer (Baldauf *et al.*, 2000 e Zou e Stan, 1998). Enquanto, que as empresas de pequena dimensão não estão munidas de meios para a alocação dos recursos, nem para economias de escala, quer em termos financeiros, quer de recursos e de gestão.

Os estudos semelhantes (caso de Scott, 2006 e Berry *et al.*, 2002) contrariam estes estudos. Apresentam resultados positivos da *performance* exportadora em empresas de tamanho pequeno, utilizando como medida da *performance* o número de trabalhadores e o volume de vendas. Justificam esses resultados pelo facto das empresas formarem parcerias com outras empresas locais capacitando, desta forma, estas aglomerações de pequenas empresas, de recursos e de meios (como as tecnologias de comunicação e de transporte) orientados para a exportação, proporcionando um aumento no volume de vendas exportadas. Segundo Scott(2006), nos casos de sucesso na Ásia, a aglomeração de pequenas empresas locais de mobiliário permitiu passar da montagem simples de produção a um pacote completo, revelando-se como um contributo para a conquista do mercado externo. O mesmo contributo positivo, em pequenas empresas, se verifica no caso de estudo de Berry *et al.* (2002) mas através dos nichos de mercado. Enquanto que, em alguns casos de grandes empresas nestes estudos observa-se resultados negativos na medida do volume de vendas, devido à estrutura da empresa. Ou seja, estas empresas detêm grandes investimentos na tecnologia, constituem uma produção virada para os produtos standardizados (para uma melhor rentabilização), equipadas de ferramentas direccionadas para um certo tipo de produção (como o design, os materiais utilizados...), não permitindo ter flexibilidade para alterar as suas produções/produtos como resposta às necessidades dos mercados externos pois, acarretaria grandes custos e mudanças nas equipas que não estão habilitadas para essa finalidade.

Seguindo este pensamento, criamos a seguinte hipótese H3, do 2º grupo (Características da Empresa):

H3a. Quanto menor a dimensão da empresa mais elevada será a *performance* de exportação.

A decisão de exportar é caracterizada por muitas incertezas que decorrem da falta de conhecimento sobre os mercados externos. Conhecimento esse, que pode ser adquirido

através da experiência que a empresa contrai das atividades e da interação com o exterior. Vários estudos referem que as empresas ganham mais experiência (com diversificados conhecimentos) consoante a diversificação dos mercados (Sousa *et al.*, 2008 e Zou e Stan, 1998, etc.). Por conseguinte, a experiência da empresa permite compreender as condições e o formato dos ambientes dos diferentes países, desta maneira, adquirem conhecimento das vantagens e desvantagens desses países, podendo a empresa seleccionar por mercado mais atractivos e aplicar a estratégia mais adequada para o mercado. Segundo Artopoulos *et al.*(2013) as empresas com experiência, conseguem aplicar o conhecimento adquirido nos mercados externos nos seus processos de produção exportando com sucesso. Estes estudos comportam uma relação positiva entre a experiência da empresa e o desempenho exportador.

Contudo, um dos estudos semelhantes, Torkkeli *et al.*(2012), revela resultados diferentes apontando que empresas com menos experiência têm tido mais sucesso nos mercados externos. Mas esta exceção verifica-se, segundo este autor, pelo facto de uma elevada taxa das empresas em estudo, serem novas empresas *Born Global* . São empresas criadas com uma orientação para o mercado externo que, apesar da baixa experiência, estão mais viradas para a internacionalização e procuram alternativas ao mercado doméstico (que encontra-se saturado ou com recursos escassos). Por outro lado, quanto menos experiência as novas empresas tiverem, mais pressão sentem para alcançar um elevado desempenho exportador (Baldauf *et al.*, 2000).

Essa exceção, também se reflete nos resultados de Baldauf *et al.*(2000), que apontam para uma elevada *performance* de exportação em empresas mais novas (nas medidas de vendas e intensidade de exportação) e em empresas que são internacionalmente ativas por um período longo de tempo, apresentando uma elevada intensidade de exportação. Assim, constitui um fraco suporte na relação entre a experiência e o desempenho exportador, influenciada pelo impacto que as empresas novas tiveram.

Não seguindo essa exceção, criou-se a seguinte Hipótese H3b.

H3b. Quanto maior a experiência da empresa, mais elevada será a *performance* de exportação.

As características e competências da empresa, referentes às competências internacionais e competências gerais do negócio da empresa, são importantes determinantes da

performance de exportação. Considerados pelos estudos gerais (Sousa *et al.*, 2008, Zou e Stan, 1998) e pelos estudos base (Carpano *et al.*, 2006, Artopoulos *et al.*, 2013, Elenurm , 2007) como determinantes com um impacto positivo na exportação da empresa.

O Sousa *et al.*(2008) defendem que se a empresa possuir as seguintes competências: habilidades para desenvolver produtos, produtos de qualidade, suporte técnico depois das vendas e habilidades no relacionamento com o consumidor, permite alcançar uma superioridade na *performance* de exportação.

O suporte técnico/serviço pós-venda é considerado um serviço ao consumidor por Leonidou *et al.* (2002), como um fator crítico de sucesso nos mercados internacionais com a capacidade de oferecer os serviços necessários de apoio aos consumidores externos. Esta variável, revela-se significativamente positiva na correlação com o desempenho exportador (medida pelo lucro, partilha do mercado e intensidade de exportação) mas, insignificante no que respeita ao crescimento das vendas exportadas e ao volume de vendas. Estes autores caracterizam esta variável como sendo uma estratégia de marketing de exportação do produto, contudo, no nosso estudo referimo-la como uma capacidade/competência da empresa. Caracterizamos do mesmo modo os elementos: *targeting* e o tempo de entrega (distribuição), discordando com a classificação (mas não na sua análise) de Leonidou *et al.* (2002). Os estudos semelhantes, referem-se a estes dois elementos como capacidades importantes da empresa, devido aos resultados positivos que conseguem alcançar na identificação de nichos de mercado (*targeting*) e no tempo de entrega eficiente. Segundo Berry *et al* (2002), o caminho escolhido por empresas *clusters* na procura e alcance de nichos de mercado no mercado externo contribuem para o sucesso nos mercados externos.

O estudo de Leonidou *et al.*, 2002 identifica dois aspetos do *targeting* de exportação: expansão de exportação (consiste na concentração de mercado ou o espalhar pelo mercado) e a segmentação de mercado. Os nossos estudos base, têm dado mais atenção à segmentação do mercado (onde vai ser o nosso foque), pelo facto dos produtos em análise serem produtos industriais. Leonidou *et al.*(2002), descrevem a segmentação de mercado em dois processos. No primeiro passo, considera-se grupos homogêneos de países identificados de acordo com as características ambientais comuns, seguindo-se a

divisão desses mercados em segmentos de consumidores que diferem em termos de resposta a estratégias marketing. As descobertas destes autores apoiam a presença de uma relação positiva entre a segmentação dos mercados internacionais e o desempenho das exportações (em termos de intensidade e crescimento das vendas de exportação e ao nível do lucro).

Carpano *et al.* (2006), devido à importância atribuída às competências e capacidade da empresa, aprofundaram (entre outros) o impacto que os *resource-based view* da empresa têm na *performance* exportadora. Avaliando os recursos específicos da empresa, como os recursos locacionais da empresa, que sendo valiosos (resultam do desenvolvimento do histórico único da empresa) e imitáveis, constituem vantagens competitivas sustentáveis, refletindo numa relação positiva com a *performance* de exportação. Inclui ainda, os recursos únicos de propriedade que abrange as habilidades na conceção e comercialização de produtos diferenciados, o acesso ao conhecimento da qual a empresa é proprietária e as habilidades de gerência específicas de equipa. Para poderem expandir no exterior, é necessário que a empresa constitua ativos superiores ao da concorrência ou/e que proporcionem vantagens (acrescentem valor) aos mercados estrangeiros.

Ademais, estes autores referem a dificuldade em duplicar *know-how* e as competências (habilidades) humanas da empresa (competências chave) associadas às técnicas/processos de produção, ao suporte da equipa ao exterior e às características da equipa que fomenta a exportação (inclui as inter-relações) que, se por um lado constitui uma vantagem competitiva (é imitável), por outro lado subsiste a dificuldade de aprender e transmitir o conhecimento entre fronteiras.

Por conseguinte, a posse das capacidades e competências referidas permitem que uma empresa possa identificar as diferentes características dos mercados externos, desenvolvendo as estratégias de marketing necessárias e implementando-as de forma eficaz, alcançando, assim, um maior desempenho nas exportações (Zon e Stan, 1998).

As medidas de *performance* de exportação utilizadas para este estudo de Carpano *et al.* (2006) consistiram nas medidas de vendas e no retorno dos ativos. Os testes destes autores concluem que, as empresas que não conseguirem adaptar-se às condições

ambientais externas, não tiverem competências e capacidades capazes de gerar ou adaptar novos recursos tem resultados inferiores da *performance* exportadora.

O estudo de Artopoulos *et al.*(2013) acrescenta que, indo de encontro com estes autores (Sousa *et al.*, 2008 e Carpano *et al.*, 2006),o mais importante não são os problemas de produção mas, adquirir conhecimentos sobre as tendências do mercado externo e saber integrá-las nos seus processos de produção, adaptando-se de acordo com as suas práticas de produção. Esses conhecimentos são obtidos através do consumidor, sendo importante a empresa estar capacitada de pessoal não só competente mas também com habilidades de relacionamento. Elenurm (2007) reforça esta importância através da observação de uma taxa elevada de gestores que considera como vantagens competitivas da empresa, o pessoal competente e motivado, juntamente com a flexibilidade de adaptação a novas oportunidades da empresa.

A maioria dos estudos considera estes determinantes como importantes fatores de sucesso, contribuindo positivamente para o desempenho exportador quantas mais competências e capacidades a empresa detiver (como a capacidades/competências dos Recursos humanos, habilidades no desenvolvimento do produto, etc...). Criamos assim, a seguinte hipótese:

H3c. Quantas mais competências internacionais e capacidades a empresa detiver, mais elevada será a *performance* de exportação da empresa.

Os estudos indicam que as *networks* e os contactos no estrangeiro, são um meio para as empresas se internacionalizarem com sucesso (exemplo: Elenurm, 2007, Torkkeli *et al*, 2012, Sousa *et al.*,2008, Baldauf *et al.*, 2000) visto, proporcionarem recursos adicionais às PMEs necessários para a sua internacionalização. Segundo um estudo aprofundado de Torkkeli *et al.*(2012) sobre as *networks* e a propensão e desempenho da empresa para a internacionalização, concluiu-se que as empresas com elevados níveis de competências de *networks* alcançam um melhor desempenho exportador do que as empresas com baixos níveis.

De acordo com a literatura de Torkkeli *et al.*(2012), as empresas com capacidades e competências para as relações em rede, potencializam a obtenção de resultados positivos em termos de estratégia, de vantagens competitivas internacionais e, consequentemente, na *performance* internacional. Tendo em conta a seguinte definição

de competências de *networks*: a habilidade da empresa em desenvolver e gerir as relações com fornecedores, clientes e outras organizações importantes para a empresa, e saber lidar de forma eficaz com as interações entre essas relações, as capacidades mencionadas, podem ser vistas como as habilidades das empresas integrarem e construírem competências externas e internas, para responder às rápidas alterações internas. E as competências integram complexos *skills* e conhecimentos adquiridos, aplicados nos processos organizacionais das empresas.

Torkelli aprofunda particularmente as competências das *networks*. E, refere que, as competências das *networks* na internacionalização da empresa têm um papel de principal relevância nas PME's porque a internacionalização dessas empresas (a maior parte das vezes) deve-se às oportunidades criadas por essas *networks*. Por conseguinte, as empresas mais pequenas têm de ser capazes de criarem novas *networks* e desenvolverem as *networks* já existentes posto que, a seleção e a entrada nos mercados devesse mais pelas oportunidades criadas pelos contactos das *networks*, do que pelas decisões estratégicas dos gestores. Refletindo-se no nosso caso, uma vez que, as empresas portuguesas têm uma elevada percentagem de PME.

Para a obter esses resultados, Torkkeli *et al.*(2012) integram na investigação medidas objetivas e subjetivas da *performance* da internacionalização. Nas medidas objetivas, incorporam a forma das atividades internacionais, composta pelo número de países que a empresa exporta e a escala das atividades internacionais, composta pela proporção do volume de vendas gerada pelos mercados estrangeiros. As empresas que exportam por mais anos, normalmente, geram uma maior proporção de vendas exportadas que as novas empresas, mesmo que este último tenha um melhor desempenho anual e uma crescente e rápida escala de internacionalização (principalmente as empresas *Born Global*). Nas medidas subjetivas, emprega a avaliação dos gestores sobre o sucesso da empresa em alcançar resultados estratégicos. Os resultados destes autores (em concordância com Elenurm, 2007) mostram uma relação significativamente positiva entre as *networks* e a *performance* exportadora. Pelos motivos referidos criou-se a seguinte hipótese:

H3d. As *networks* (relações com outras entidades estrangeiras) e os contactos no estrangeiro tem uma influência positiva na *performance* de exportação.

Várias variáveis da estratégia de marketing de exportação têm sido investigadas na sua relação com a *performance* exportadora por diferenciados autores (Leonidou *et al.*, 2002, Zou e Stan, 1998, Sousa *et al.*, 2008). Atendendo às variáveis mais vezes referenciadas, estas foram agrupadas em 5 grupos (do Marketing Mix): Produto (*design* do produto, qualidade do produto e a adaptação do produto), Promoção/Publicidade, distribuição(adaptação da distribuição), Preço e *Targeting* (classificada no nosso trabalho nas capacidades da empresa).

Nos estudos semelhantes, como na literatura, o produto (seguido pela distribuição e pelo preço), são os elementos com mais destaque. Contudo, no que diz respeito ao elemento *targeting*, nos estudos semelhantes teve uma maior relevância do que aquela atribuída pelos estudos na literatura, sendo por vezes esta a estratégia aplicada pela empresa para obter sucesso no mercado selecionado (como no caso de estudo de Berry *et al.*,2002).

Seguidamente analisamos cada uma das categorias da estratégia de marketing.

- Produto (*Strengths* do Produto- design, qualidade do produto e a adaptação do produto)

No produto, o design tem sido visto como condutor para o sucesso da exportação, quando serve como oferta diferenciadora da concorrência e influência as atitudes do consumidor exterior. O design do produto mostra ter efeitos significativamente positivos na *performance* de exportação, exceto num contexto de mercado industrial em que não existe nenhuma correlação com o desempenho exportador (Leonidou *et al.*, 2002). Artopoulos *et al.*(2013) demostram que mesmo nesse contexto, existe uma relação positiva, principalmente para mercados desenvolvidos.

Estes autores , consideram de igual forma a qualidade do produto como sendo uma das vantagens dos atributos superiores do produto, por não ser facilmente copiada pela concorrência, levando ao desenvolvimento e ao sucesso da exportação da empresa. Portanto, uma superioridade na *performance* exportadora. Sousa *et al.*(2008) vão de encontro com esta afirmação mas, pela perspetiva das competências da empresa. Ou seja, os estudos deste autor demonstram que se a empresa detiver competências, como as habilidades de desenvolvimento de produtos, qualidade do produto e preços competitivos, permite obter uma superioridade no desempenho exportador. Teremos isto em conta mas, os elementos qualidade do produto e os preços competitivos, foram

analisados segundo a atribuição de Leonidou *et al.* (2002) de variáveis da estratégia marketing de exportação, seguindo a lógica dos estudos semelhantes (pela qual formulou-se a divisão dos grupos do questionário).

O último elemento do produto consiste na adaptação do produto. Definida pelas adaptações necessárias (aos elementos dos produtos) para o mercado externo no sentido de acomodar as diferentes forças ambientais, comportamentos dos consumidores e situações de competição. Nas questões de investigação, quer na literatura (Sousa *et al.*, 2008; Leonidou *et al.*, 2002; Baldauf *et al.*, 2000; Zou e Stan, 1998) quer nos estudos semelhantes (menos no caso de Scott, 2006), a adaptação do produto é o fator mais vezes evidenciado e que apresenta (em grande maioria dos estudos) uma correlação superior da *performance* exportadora (nos estudos que utilizaram só as medidas de vendas). Em virtude dos benefícios que advém desta estratégia, tais como, a satisfação do cliente que reverte num aumento nas vendas e nos lucros (com uma maior liberdade no preço) e a resposta às pressões por parte da procura, desenvolvendo formas de pensar mais criativas e inovadoras dos produtos que origina produtos adicionais (com valor acrescentado) aplicadas no mercado doméstico e em novos mercados no exterior (Leonidou *et al.*, 2002).

O segundo elemento do Marketing Mix, integra a adaptação da distribuição referente ao ajustamento do canal de exportação da empresa ao mercado no exterior. A necessidade de ajustamento, deve-se às variações dos ambientes de negócio (ex. Legislação, situação económica...), à diferenciação das infraestruturas de distribuição, ao tipo de *outlets* e às funções dos canais. Os resultados de Leonidou *et al.*(2002) indicam resultados positivos só na intensidade e no lucro de exportação.

Os estudos semelhantes partilham dos mesmos resultados em relação aos dois grupos que acabamos de mencionar (Produto e distribuição).

O estudo de Artopoulos *et al.*(2013), identifica a relevância dos subseqüentes fatores: as práticas dos produtos (referente a identificação dos produtos em destaque), práticas de produção (relacionadas com o design e a produção dos bens mais recentes) e práticas de marketing (como comercializam o produto). Reconheceram nos seus casos de estudo, a importância do *design* dos produtos e a adequação do produto, principalmente, no mercado estrangeiro alvo. Para exportar produtos diferenciados, de acordo com as

exigências do mercado, requer contínuas alterações no *design*, por um lado, exigindo grandes esforços por parte da empresa mas que, por sua vez, permite que a empresa adquira vantagens competitivas, do mesmo modo que a adaptação do produto. Contudo, para a empresa adaptar o produto de forma a corresponder às necessidades reais do mercado, têm de conhecer bem o mercado e, por vezes, alterar os processos de produção para obter resultados positivos.

Por outro lado, a superioridade do desempenho de exportação dessas empresas deveu-se à melhoria da qualidade do produto para satisfazer requisitos *standarts* dos elevados padrões de qualidade dos consumidores e dos distribuidores. Nestes casos, houve um esforço para adaptar as práticas da empresa aos distribuidores externos, atribuindo uma elevada importância aos canais de distribuição como sendo este um dos caminhos para ajudar as empresas a comercializar os seus produtos no mercado externo e ajudar a entender o mercado envolvente. O estudo de Berry *et al.*(2002) e Scott(2006), demonstra as mesmas conclusões, consideram que a adaptabilidade dos canais de distribuição e a sua melhoria contínua contribuem para o sucesso de exportação da empresa. Esta estratégia de marketing foi aplicada, nestes estudos, por pequenos grupos (aglomerado de pequenas empresas locais) orientados para a exportação, sendo estes grupos localizados no mesmo local, proporcionando o cliente externo, um pacote completo do produto e adaptar os canais de distribuição em função desse pacote completo, conseguindo melhores acordos com os distribuidores. A estratégia de marketing da adaptação do produto e distribuição, seguida por empresas agrupadas no mesmo local proporciona, para além das vantagens mencionadas, uma rentabilização dos investimentos e uma redução dos custos da empresa, contribuindo para uma boa *performance* de exportação. Para além disso, o crescimento destes agrupamentos para a exportação deveu-se à capacidade que foram adquirindo e desenvolvendo aquando da realização de parcerias fortes nacionais e estrangeiras para encontrar nichos de mercado (Berry *et al.*,2002).

Resumindo, estes fatores - adaptação do produto, a qualidade e o design do produto- e a adaptação da distribuição, permitiram às empresas exportar com sucesso, incluindo para mercados desenvolvidos (Artopoulos *et al.*, 2013).

- Promoção

A promoção pode ser analisada pelos seus efeitos no desempenho exportador da empresa através das variáveis: publicidade, comércio nas feiras e adaptação da promoção (Leonidou *et al.*, 2002). Estas variáveis, encontram-se no questionário para serem analisadas, contudo, nem todas estas variáveis foram consideradas na formulação da nossa hipótese por não serem relevantes no estudo das empresas fabricantes do mobiliário e afins, de acordo com os estudos semelhantes. Um dos estudos (Berry *et al.*, 2002) revela que a participação em feiras internacionais para promover a exportação revela-se um êxito para entrar e comercializar nos mercados estrangeiros. Por conseguinte, a participação em feiras potencia as vendas e contribui para a pesquisa dos mercados externos (por captar as reações do mercado e visualiza a concorrência), sendo o seu contributo positivo na medida do volume de vendas da *performance* exportadora. Carpano *et al.* (2006) mostram que a intensidade da publicidade não é um determinante importante para as vendas da empresa (medida da *performance* exportadora). Estes resultados devem-se ao facto de as empresas não investirem o suficiente em publicidade para obter retorno (baixos gastos em publicidade). Por último, a estratégia de adaptação da promoção exibe uma relação positiva com a *performance* de exportação nas medidas de vendas (Volume de vendas e intensidade de vendas). Porém nas outras medidas (lucro, crescimento e medidas não financeira) verifica-se resultados nulos ou negativos em diferentes estudos (ex: Leonidou *et al.*, 2002 e Sousa, 2004). Em alguns estudos semelhantes (Berry *et al.*, 2002 e Artopoulos *et al.*, 2013), evidencia-se uma contribuição positiva na adaptação da promoção mas, no sentido de complemento da estratégia de marketing do produto, ou seja, quando a empresa opta por seguir uma estratégia de adaptação do produto ou marca do produto para conseguir obter mais proveito dessa estratégia coordena com uma promoção adaptada ao mercado de destino em que se vai aplicar essa estratégia, não estuda o impacto individual da adaptação da promoção.

- Preço (adaptação do preço e competitividade do preço)

A adaptação do preço é referenciada em inúmeros estudos (como Sousa *et al.*, 2008; Zou e Stan, 1998; Leonidou *et al.*, 2002) e a maioria conclui que existe uma relação positiva entre este e a *performance* de exportação, exceto na medida de volume de vendas exportadas. A diversidade dos mercados externos, faz com que seja importante a

adaptação do preço por vários motivos: económicos, controle do preço, políticos, custos de transporte e outros, ocorrendo (por vezes) com o ajustamento do preço uma diminuição nas vendas exportadas mas, necessária para a empresa se manter competitiva nos mercados externos.

Elenurm (2007) refere a importância de ter um preço competitivo mas não se pronuncia sobre a adaptação do preço, pois, os estudos semelhantes consideram como estratégias relevantes, no caso do mobiliário, a estratégia de subcontratação e os *clusters* (aglomeração das empresas do mesmo local), conseguindo por esta via alcançar preços competitivos.

- Inovação e gestão de produção

Terminando a análise dos elementos do marketing mix, existem dois determinantes nesta subcategoria que são menos referidos na literatura mas evidenciados como relevante nos estudos semelhantes: a inovação do produto (Elenurm, 2007 ; Carpano *et al* (2006); Berry *et al* (2002) e à gestão de produção (Diaz-Balteiro *et al.*, 2006; Carpano *et al*, 2006). Em relação a este último determinante não há quase nenhuma referência dele na literatura mas, no estudo de Shoham *et al.* (2002), encontra-se a importância deste determinante para os setores industriais virados para a exportação. A gestão de produção inclui variáveis como as existências, os procedimentos de produção, monitorização das alterações, da qualidade e dos custos. Este determinante foi avaliado por Diaz-Balteiro *et al.*, 2006, em relação a eficiência produtiva.

Na análise de Diaz-Balteiro *et al.* (2006) entre as atividades de eficiência produtiva e a inovação na contribuição para uma boa *performance* de exportação, consideraram-se as seguintes variáveis: os produtos inovadores, que consiste na introdução de novos e significantes melhoramentos de bens e/ou serviços (respeitante as características, especificações técnicas, incorporação de software...); os processos de inovação, relativo a introdução de novas e as melhores tecnologias de produção ou novas e melhores mudanças organizacionais e gerenciais. Os resultados de Diaz-Balteiro *et al.* (2006) mostram uma escala de eficiência mais elevada que a eficiência técnica, significando que a ineficiência global deriva dos atributos das operações ou da gestão da produção ineficiente. O modelo destes autores mostra que as empresas eficientes tendem a estar associadas com as atividades de I&D. Os resultados referentes à inovação mostram

oscilações, depende da quantidade e da composição das despesas em inovação da empresa -baixo investimento da empresa em inovação apresenta baixo desempenho de exportação. Os casos de Carpano *et al* (2006) estão em concordância, concluindo que, as empresas (dos EUA) precisam de aumentar os seus investimentos na produção (com a inovação) para alcançar uma maior *performance*. As empresa espanholas, no estudo de Diaz-Balteiro *et al.* (2006), não alcançaram o mínimo de esforço financeiro exigido para alcançar ID e atividades de inovação eficazes. Pelo contrário, a estratégia de inovação seguida por muitas empresas espanholas foi essencialmente focada na aquisição de tecnologias incorporadas disponíveis nos mercados internacionais, invés de desenvolver tecnologias *in-house*.

Estes estudos semelhantes, concluem que as empresas com pouco investimento na inovação (apostam pouco na inovação dos produtos) e com uma gestão de produção ineficiente, têm uma *performance* de exportação inferior.

Pelas razões mencionadas, formulámos duas hipóteses, uma para os elementos Marketing Mix e outra para a gestão de produção.

H4: Quanto mais importância os gestores atribuírem à adaptação do produto, à adaptação da distribuição, ao design, à qualidade do produto, aos produtos inovadores e à gestão de produção mais elevada será a *performance* de exportação.

- a. Adaptação do produto
- b. Adaptação da distribuição
- c. Design do produto
- d. Empresas que atribuem uma importância maior a qualidade do produto têm uma *performance* de exportação superior que as empresas que atribuem menos importância.
- e. Produtos inovadores
- f. Gestão de produção

H4.g. As empresas que participam em feiras têm uma *performance* de exportação mais elevada.

Vários estudos têm apresentado resultados inconsistente em relação à escolha da empresa por uma estratégia de standardização ou de adaptação para um bom

desempenho de exportação (ex. Zou e Stan, 1998; Sousa, 2004). Sousa *et al.* (2008) explicam que, o que leva a uma superioridade na *performance* de exportação não consiste em adotar uma das estratégias mas o alcançar de um apropriado "encaixe" entre a estratégia e o seu contexto (quer no ambiente externo, quer nas características organizacionais da própria empresa). Sendo que, algumas empresas alcançam um bom desempenho aplicando uma estratégia de standardização e outras, seguindo a estratégia de adaptação.

Os estudos semelhantes analisam como sendo as estratégias que levam ao sucesso das empresas exportadoras do mobiliário a estratégia de subcontratação e/ou de *cluster* - (parcerias com empresas nacionais no mesmo local) (Elenurm, 2007, na subcontratação , Carpano *et al.*, 2006 na aglomeração e Scott, 2006, Berry *et al.*, 2002 sobre os dois).

Segundo Elenurm (2007), um dos fatores estratégicos importantes para aumentar a comercialização dos produtos para o exterior passa pela subcontratação. As empresas utilizam a subcontratação para acumular recursos financeiros e competências para, numa fase posterior (abordagem gradual da empresa) desenvolver os seus próprios produtos para mercados internacionais, obtendo uma vantagem competitiva crucial e um aumento das vendas. Deste modo, contribui para o sucesso dos processos de internacionalização da empresa. Berry *et al* (2002) referem ainda que esta estratégia permite baixar os custos de transação (que tende a ter um importante componente de custos fixos, difíceis de os contornar), mostram casos de PME's indonésias que tiveram sucesso na exportação de mobiliário por adotarem por um lado, uma estratégia de acordos de subcontratação (com fabricantes ou intermediários comerciais) e por outro, na extração de vantagens de *clustering* em locais selecionados.

De acordo com o estudo de Scott (2006), o aumento da produtividade por atualizações tecnológicas (no sentido mais amplo, manuseio das existências, design do produto, melhoria na organização do local de trabalho...) pode ser alcançado por muitos mecanismos mas, relativamente às pequenas empresas, para atingir esse nível tecnológico, vêem-se com muitas dificuldades. Por conseguinte, muita atenção tem sido dada aos papéis de subcontratação e *clustering* como forma de alcançarem tais avanços que, desta forma, encontram-se mais acessíveis para pequenas empresas. Essas parcerias com empresas no mesmo local (*clustering*), proporciona melhorias contínuas nas

tecnologias de comunicação e transporte, melhorando a ligação e o acesso ao exterior. A estrutura das empresas portuguesas encaixa-se neste perfil (nos casos destas PME's), por esse motivo, criou-se as seguintes hipóteses.

H5. A escolha da estratégia geral utilizada pela empresa por acordos de subcontratação ou por *cluster* (parcerias com empresas locais) contribui positivamente para uma superioridade na *performance* de exportação.

a. Estratégia geral por acordos de subcontratação

b. Estratégia geral por acordos de clusters

Segundo Sousa *et al.*(2008), as características do mercado externo podem representar um papel muito importante no desempenho exportador no aumento ou redução da capacidade da empresa para a exportação e da sua efetividade. Esta conclusão é consistente com Baldauf *et al.*(2000), que indicam que a boa ou má *performance* da empresa está associada primeiro, com as influências baixas ou altas do ambiente político e legal percecionadas pelos gestores e segundo com a presença de similaridade cultural (apresenta uma relação positivamente com a *performance*). De acordo com estes autores, a probabilidade de sucesso é maior em mercados semelhantes pela facilidade de gerir similaridades e de obter e interpretar informação sobre as condições dos mercados. Zou e Stan (1998), referem que as barreiras do mercado de exportação são fatores a ter em conta pela empresa mas, não são previsores significativos do desempenho exportador dado que, as barreiras podem ser ultrapassadas por estratégias de marketing eficientes. O mesmo se pode dizer aos fatores de atração, se a empresas não souber aproveitar de forma eficiente as oportunidades do mercado externo, então não conseguirá auferir uma boa *performance* de exportação.

Conforme Baldauf *et al.*(2000) e Sousa *et al.*(2008), quantas mais barreiras e menos atrações os gestores percecionarem serem influenciadores da empresa, maior a probabilidade de alcançarem a *performance* exportadora. Os estudos semelhantes vão em concordância com estes autores (Scott, 2006 e Berry *et al*, 2002).

Quando existe uma maior abertura para as trocas comerciais por parte dos países, verifica-se um crescimento do incentivo ao investimento para a internacionalização por parte das empresas. Os governos desses países, colocam regulamentos para uma abertura à criação de parcerias entre as empresas de países diferentes com o intuito de

fomentar a economia, por outro lado, impõem certas restrições (como a quantidade importada). Uma das estratégias muito utilizadas, consiste na subcontratação que permite criar parcerias ultrapassando algumas restrições impostas. Outra barreira que surge nos casos de estudo de Scott (2006), refere-se à acessibilidade aos canais de distribuição, conseqüentemente, o desempenho da empresa é afetado pela dificuldade de acesso aos fabricantes de países mais longínquos ou pelas condicionantes dos distribuidores no que respeita ao mobiliário (ex. os escassos e dispendiosos meios, as infraestruturas insuficientes no país de destino, as tecnologias dos transportes desadequadas).

Concluimos que, quantas mais barreiras e menos fatores de atração as empresas verificarem, mais baixo será a *performance* de exportação. Deriva, assim, as seguintes hipóteses.

H6. Quantas mais barreiras forem percecionadas no mercado de destino pelos gestores como influenciadoras da empresa, mais baixa será a *performance* de exportação.

- a. Barreiras culturais;
- b. Barreiras linguísticas;
- c. Barreiras legais;
- d. Insuficiência nas Infraestruturas gerais;
- e. Barreiras logísticas;
- f. Barreiras alfandegárias;
- g. Intensidade concorrencial forte;
- h. Risco de incumprimento pelos clientes;

H6. Quantos mais fatores de atração forem percecionados pelos gestores como influenciadores da empresa, mais elevada será a *performance* de exportação.

- a. Possibilidade de integração com aglomerações;
- b. Semelhanças económicas;
- c. Semelhanças culturais

De acordo com Torkkeli *et al.*(2012), os fatores externos do mercado doméstico inibem as empresas de se internacionalizarem pelas barreiras que criam às empresas na entrada dos mercados. Estes autores focam-se no fator externo-hostilidade. A hostilidade está relacionada com as características do mercado ou da indústria, tais como, ações governamentais e as condições de mercado altamente dinâmicas e competitivas que, variam entre mercados e países. Na visualização das correntes dificuldades das PME na sua internacionalização por falta de recursos (um dos motivos), se os fatores relacionados com os produtos, competitividade, regulamentação apresentarem mais obstáculos, as empresas tendem a desistir e ficam pelo mercado doméstico. Para ultrapassar esses obstáculos, são necessários mais recursos financeiros (como investimentos para desenvolver os produtos e em marketing para enfrentar os concorrentes externos) falhando, muitas vezes, nos seus esforços por não ter estrutura para continuar. Berry *et al.* (2002) referem ainda a importância dos programas de assistência a exportação para ajudar as PME a capacitar-se desses recursos e de competências para a exportação, não necessitando de tanto capital e contribuindo para um bom desempenho exportador.

Desta forma, criou-se a seguinte hipótese com as barreiras mais referenciadas por esses autores.

H7. Quantas mais barreiras forem percebidas pelos gestores como influenciadoras da empresa, mais baixa será a *performance* de exportação.

- a. Dificuldade de acesso;
- b. Barreiras burocráticas;
- c. Falta de notoriedade;
- d. Recursos humanos pouco qualificados;
- e. Dificuldades nos canais de distribuição;
- f. Necessidade de recorrer a organismos de apoio;
- g. Falta de incentivos

Os determinantes que não foram incluídos anteriormente nas hipóteses (preços competitivos, investimento em publicidade, adaptação da promoção, *targeting*, *know-*

how e o suporte e comprometimento à exportação dos gestores) por não serem considerados relevantes (pelos estudos semelhantes) para o estudo em causa, estão inseridos no questionário e analisados juntamente com os outros determinantes na análise descritiva mais adiante, por poderem ser consideradas pelas empresas questionadas variáveis importantes.

Na Tabela 4 abaixo apresentada encontram-se esquematizadas as hipóteses que irão ser investigadas, as características em que se inserem e os respetivos autores.

Tabela 4 - Hipóteses de investigação

Características de Gestão	Autores
H1. Quanto maior o nível educacional, a experiência internacional e a fluência em línguas do gestor, mais elevada será a <i>performance</i> de exportação da empresa.	Torkkeli <i>et al.</i> , 2012; Sousa <i>et al.</i> 2008; Zou e Stan, 1998;
H2a. Quanto mais motivos proactivos os gestores seguirem, mais elevada será a <i>performance</i> de exportação. H2b. Quanto menos motivos reativos os gestores seguirem, menos elevada será a <i>performance</i> de exportação.	Carpano <i>et al.</i> , 2006; Baldauf <i>et al.</i> , 2000; Sousa <i>et al.</i> ,2008; Carpano <i>et al.</i> , 2006
Características e Competências da Empresa	
H3a. Quanto menor a dimensão da empresa (medida pelo nº de trabalhadores ou pelo volume de vendas) mais elevada será a <i>performance</i> de exportação.	Baldauf <i>et al.</i> , 2000; Scott, 2006; Berry <i>et al.</i> , 2002
H3b. Quanto maior a experiência da empresa (medida pelos anos de exportação), mais elevada será a <i>performance</i> de exportação.	Artopoulos <i>et al.</i> , 2013; Torkkeli <i>et al.</i> 2012; Baldauf <i>et al.</i> , 2000;
H3c. Quantas mais competências internacionais e capacidades a empresa detiver, mais elevada será a <i>performance</i> de exportação da empresa.	Carpano <i>et al.</i> , 2006; Artopoulos <i>et al.</i> , 2013; Elenurm , 2007; Sousa <i>et al.</i> ,2008; Leonidou <i>et al.</i> , 2002; Berry <i>et al.</i> , 2002;
H3d: As <i>networks</i> (relações com outras entidades estrangeiras) e os contactos no estrangeiro tem uma influência positiva na <i>performance</i> de exportação.	Elenurm, 2007, Torkkeli <i>et al.</i> , 2012, Sousa <i>et al.</i> , 2008, Baldauf <i>et al.</i> , 2000
Estratégia de Marketing de Exportação	
H4. Quanto mais importância os gestores atribuírem a adaptação do produto, a adaptação da distribuição, ao design, a qualidade do produto, produtos inovadores e à gestão de produção, mais elevada será a <i>performance</i> de exportação. H4g. As empresas que participam em feiras têm uma <i>performance</i> de exportação mais elevada.	Leonidou <i>et al.</i> , 2002; Zou e Stan, 1998, Sousa <i>et al.</i> , 2008; Artopoulos <i>et al.</i> , 2013; Baldauf <i>et al.</i> , 2000; Berry <i>et al.</i> 2002; Scott, 2006; Carpano <i>et al.</i> , 2006; Elenurm, 2007; Shoham <i>et al.</i> 2002 Berry <i>et al.</i> 2002; Leonidou <i>et al.</i> , 2002
H5: A escolha da estratégia geral utilizada pela empresa por acordos de subcontratação ou por cluster(parcerias com empresas locais) contribui positivamente para uma superioridade na <i>performance</i> de exportação.	Scott, 2006; Sousa <i>et al.</i> ,2008; Elenurm, 2007; Carpano <i>et al.</i> ,2006; Scott, 2006; Berry <i>et al.</i> , 2002
Características do Mercado Externo	
H6. Quantas mais barreiras forem percecionadas no mercado de destino pelos gestores como influenciadoras da empresa, mais baixa será a <i>performance</i> de exportação. H6. Quanto mais fatores de atração forem percecionados no mercado de destino pelos gestores como influenciadores da empresa, mais elevada será a <i>performance</i> de exportação.	Sousa <i>et al.</i> ,2008; Baldauf <i>et al.</i> , 2000; Zou e Stan, 1998; Scott, 2006; Berry <i>et al.</i> , 2002 Baldauf <i>et al.</i> , 2000; Zou e Stan, 1998; Berry <i>et al.</i> , 2002; Scott, 2006
Características do Mercado Interno	
H7. Quantas mais barreiras forem percecionadas pelos gestores como influenciadoras da empresa, mais baixa será a <i>performance</i> de exportação.	Torkkeli <i>et al.</i> , 2012; Berry <i>et al.</i> , 2002

3. Considerações Metodológicas

Nesta secção começamos por uma breve revisão das metodologias empregues nos estudos semelhantes (Secção 3.1), seguindo-se as considerações metodológicas utilizadas do nosso trabalho (Secção 3.2). Na Secção 3.3, fazemos a ligação das hipóteses de investigação, formuladas no capítulo anterior, com o questionário.

3.1. Metodologias utilizadas em estudos semelhantes

No capítulo anterior, reviram-se os determinantes e as medidas da *performance* exportadora empregues pelos estudos semelhantes. Que, apesar dos autores se apoiarem em diferentes teorias, se enquadram no nosso estudo por analisarem o setor em causa e os determinantes para o sucesso das empresas exportadores. Segue-se, uma análise à revisão das metodologias desses estudos semelhantes.

Na Tabela 5, a seguir apresentada, são identificadas as metodologias utilizadas nos estudos semelhantes.

Estes autores investigaram os determinantes em diversos países, concentrando os seus estudos em empresas industriais dos respetivos países, à exceção de Scott (2006) que, com um objetivo diferente dos outros autores, utilizou uma abordagem global, analisando 3 setores em vários países para desvendar o desenvolvimento das indústrias de baixa tecnologia e de trabalho intensivo.

Um ponto em comum nestes estudos é o enfoque dado ao setor do mobiliário.

No que respeita ao modo como estes estudos efetuaram a sua recolha de informação, à exceção de um trabalho, utilizaram técnicas documentais - bases de dados - e não documentais - inquéritos por questionários e por entrevistas. Estas técnicas foram elaboradas, maioritariamente, em pequenas, médias e grandes (PMG) empresas, contudo, evidencia-se o recurso a questionários quando estudam pequenas e médias empresas (PME's). Trata-se de um aspeto que teremos em conta, no desenrolar do presente estudo, uma vez que, as empresas portuguesas do setor do mobiliário organizam-se em PMEs.

Tabela 5 - Metodologia dos estudos semelhantes

Autor	País	Indústria	Tamanho da empresa	Modo de recolha dos dados	Informador	Amostra	Taxa de resposta	Tipo de análise
Torkkeli et al (2012)	Finlândia	Mobiliário, metal, comida, software e serviços	PME	Inquérito por questionário	191 diretores, 39 propri. e 40 representantes	1,147 inquéritos	Total 298, 16% metal e 31% mobiliário	Análise de fator e Regressão
Elenurm (2007)	Estónia	Múltiplas indústrias	PMG	Questionário e entrevistas	Gestores	175 empresas	87-13 do mobiliário	Anova, Teste de Tukey:HSD
Artopoulos et al. (2013)	Argentina	Vinho, ProgramasTV, móveis em madeira e Barcos	PMG	Entrevista	Proprietário, gerente e atores da industria	4 casos de estudo	-----	Harmonized System (HS)
Carpano et al (2006)	EUA	Mobiliário	n.d.		Executivos	19 emp. (1977-79) , 23 emp. (89-91)	-----	CRSP e análise em cluster
Scott (2006)	Múltiplos países	Roupa, Calçado e Mobiliário	PMG	Base de dados	n.d.	3 setores de estudo	-----	Dados estatísticas industriais
DíazBaileiro et al (2006)	Espanha	Produtos de madeira, papel e celulose e mobiliário de madeira	PME		n.d	171 empresas	61 empresas	DEA e Modelo de regressão logística
Berry et al (2002)	Indonésia, Jember e Bali	Madeira e mobiliário	PME	n.d.	n.d.	2 Casos de estudo	-----	Revisão da Literatura

As amostras destes estudos, variam entre eles de acordo com o modo de recolha da informação de cada um. Contudo, a abrangência das amostras não ultrapassam as 175 empresas, 4 casos de estudo e 1147 inquéritos com taxa de resposta de 298. Sendo que, a maioria dos estudos utiliza a análise quantitativa como ferramenta de análise dos resultados.

3.2. Método de recolha de dados e outras considerações

A atividade “fabricação de mobiliário” integra-se no CAE 310- Fabricação de mobiliário e colchões (CAE-Rev.3) (excluindo as fabricas de colchões CAE 310.3) com, em 2011, 5461 empresas em Portugal e detêm ao seu serviço cerca de 33197 trabalhadores empregados (INE, 2011). As estatísticas mostram que, a maior parte das empresas tem no ativo menos de 10 trabalhadores e existe uma minoria com mais de 49 trabalhadores (INE, 2009), o que demonstra que o setor mobiliário é constituído, maioritariamente, por PME's.

A metodologia a utilizar no nosso estudo irá ser determinada, maioritariamente, pela análise que foi feita aos estudos semelhantes e de acordo com dados (estatísticas do setor do mobiliário) que iremos recolher para compreender a atividade do setor.

Desta forma, tendo em conta que, a base de dados das empresas portuguesas neste setor não têm informações suficientes que nos permitam extrair conclusões sobre os determinantes contribuidores para o sucesso destas empresas, e por se tratar de PMEs, aplicaremos o inquérito por questionário. O questionário foi elaborado com os determinantes e as respetivas *proxies* classificadas nos estudos semelhantes (Tabela 2, 3, 4, 5) e na revisão da literatura, de modo a aferir qual a perceção dos gestores das empresas em análise, em relação aos determinantes, considerados por estes como contribuidores para o sucesso das exportações. Sendo estes, um dos grupo com mais interesse neste assunto.

No nosso trabalho, iremos recorrer as seguintes fontes: SABI e as informações disponíveis das empresas que vão ser analisadas.

Na base de dados SABI (2014) consta, no CAE 310 (excluindo a fabricação de colchoaria), 3.209 empresas portuguesas no setor mobiliário e afins, em que 479 dessas empresas são exportadoras e exportadoras-importadoras e se incluirmos as que só

importam aumenta para 548 empresas. Pretendemos, assim, elaborar um questionário para estas 548 empresas. Na nossa amostra, incluímos também as empresas que só importam com o intuito de perceber o fator que as leva a importarem, levando provavelmente, a fatores posteriores que possam contribuir para o bom desempenho das empresas portuguesas.

Num primeiro contacto por endereço eletrónico e telefone, para a obtenção do contacto direto do responsável das vendas ou marketing internacional explicando o objetivo do estudo em causa para o posterior envio do questionário em formato eletrónico com carta de apresentação, não só constatamos o encerramento de algumas empresas como a eliminação de algumas empresas por se desviarem do estudo em causa (caso de empresas que fabricavam peças em grosso para outras empresas finalizarem e exportarem). Porém, constam efetivamente 529 empresas deste sector, sendo esta, a população-alvo do presente estudo. Foram enviados 419 questionários para estas empresas (não conseguimos adquirir 10 contactos).

O envio dos questionários teve início a 20 de maio, foram efetuadas insistências telefónicas e por correio eletrónico aos gestores visados, com o propósito de alcançar uma taxa maior de resposta. O último pedido para responder ao questionário foi no dia 26 de Junho e encerramos no dia 2 de Julho.

O questionário está estruturado em 14 perguntas (ver Anexo 5), sendo essas perguntas divididas em 4 grupos: Informações gerais (questões sobre as informações gerais da empresa); motivações para a internacionalização (perguntas sobre as razões que levaram as empresas à exportação); barreiras e fatores de atração (do ponto de vista do mercado de destino e de Portugal); e resultados da internacionalização. A maioria das perguntas são medidas por escalas de *Likert* de 5 pontos (escala de concordância, de importância e quantidade) e duas seleção de itens. Sendo que, a maioria das questões são de resposta fechada.

3.3. Cruzamento entre as hipóteses de investigação e o questionário

Foram realizadas, na Secção 2.4., 7 Hipóteses de Investigação que se agrupam em 5 divisões. (Esquematisada na Tabela 4)

Nesta secção, mostramos quais as perguntas do questionário que respondem aos determinantes revistos na literatura e as hipóteses relacionadas, para a *performance* exportadora e as fontes que foram utilizadas para medir o desempenho exportador das empresas.

No que se refere ao 1º grupo do questionário (informação geral), este englobou responderem a 3 determinantes nas 7 perguntas desse grupo (número de empregados na perg. 2; *Skill Based* na perg. 6 e 7; Experiência internacional na perg. 3).

No 2º grupo do questionário, nas perguntas sobre as motivações das empresas para a exportação, incluímos 4 perguntas (da 8 a 11 perg.) com 7 determinantes (Atitudes e percepções de gestão na perg.8; *Networks* e Contactos Estrangeiros na perg.8; Capacidades e competências da empresa na perg.11; Localização perg.11; Mix Marketing perg.10; Gestão de Produção perg.10; Estratégia de exportação perg.9).

Seguindo-se o 3º grupo do questionário, "Barreiras e Fatores de atração", constituído por 2 perguntas (Perg.12 e 13) a perg.12 sobre as atratividade e barreiras do mercado externo (determinantes: Regulamentações governamentais; Barreiras culturais e logísticas; Semelhança económica; Acessibilidade do canal; Similaridade cultural; competitividade do mercado) e a perg. 13 sobre as entraves do mercado doméstico (variáveis: Hostilidade ambiental e Assistência de exportação).

O último grupo do questionário (resultados da internacionalização da empresa) na pergunta 14 relaciona-se com as medidas não financeiras da *performance* exportadora e, no primeiro ponto dessa pergunta, responde à percepção das vantagens e barreiras de exportação dos gestores.

Na Tabela 6, encontra-se esquematizada a correspondência das fontes (perguntas e SABI) aos determinantes e medidas da *performance* de exportação (Tabela 7) e às hipóteses respetivas a esses determinantes respondidas pelos gestores das empresas através do questionário, de forma, a apurarmos quais destes determinantes considerados, são os fatores para o sucesso das empresas portuguesas exportadoras.

Tabela 6 - Resumo dos indicadores e das fontes utilizadas

Determinantes/Variáveis	Fonte
Atitudes e percepções de Gestão [AP] Perceção das vantagens e barreiras de exportação; Motivação de exportação (motivos proactivos ou reativos); Suporte e comprometimento à exportação;	Perg.14 pto.1 Perg.8 Perg. 8 pto.4 e 11
Skill based [SB] Nível educacional; Experiência internacional; Fluência em língua estrangeira	Perg. 6 Perg. 7.2 Perg. 7.1
Tamanho da empresa [TE] Volume de vendas; Nº de empregados ;	SABI Perg. 2
Nível tecnológico [NT] Investimento ao nível de I&D;	SABI
Networks e Contactos Estrangeiros [NC] Network e Contactos no estrangeiro	Perg.8 pto.10; Perg.11 pto.2; Perg.9 pto.3,4 e 8
Competências internacionais e de negócio da empresa [CIN] Capacidades e competências da empresa: .Habilidades no desenvolvimento dos produtos .Habilidades no relacionamento com o consumidor .Serviço pós-venda .Tempo de entrega (Distribuição) .Targeting; .Flexibilidade na resposta as alterações do mercado; .Locazilação Experiência internacional	Perg. 11 pto.8 Perg. 11 pto.3 Perg. 11 pto.6; Perg. 11,pto.5 Perg. 11, pto.7 Perg.11 pto.4 Perg.11 pto.1 Perg. 3
Idade da empresa [I]	SABI
Mix Marketing [MM] Adaptação do produto, promoção/publicidade, canal de distribuição e preço; Strengths e Inovação do produto;	Perg.10 pto.9;4 e 6;7;3. Perg. 10 pto.1,2 e 10 Perg. 10 pto.5e 8
Gestão de Produção	Perg. 10 pto.12
Estratégia de exportação[E] Subcontratação Parcerias com empresas locais (clusters), Low-cost	Perg.9 pto.5 e 6 Perg.9 pto.7 e 8, Perg.10 pto.3
Atratividade e barreiras do mercado externo [AB] Regulamentações governamentais (ex. Políticas e legais); Barreiras culturais, logísticas...outras Potencial procura; Semelhança económica; Acessibilidade do canal; Similaridade cultural	Perg. 12 pto.3 Perg. 12 pto.1,2,4,5,6 Perg. 8 Perg. 12 pto.11 Perg.13 pto.5 Perg. 12 pto. 12
Competitividade do mercado [CM]	Perg. 12 pto.7
Barreiras do mercado doméstico Hostilidade ambiental [HA] Assistência de exportação [AE]	Perg. 13 pto. 1, 2 Perg.13 pto 6 e 7

Tabela 7 - Resumo dos indicadores e das fontes utilizadas

Medidas da <i>Performance</i> Exportadora	Fonte
Medidas de vendas Volume de vendas exportada e Intensidade de Exportação	SABI
Diversificação do Mercado Nº de entradas no Mercado	Perg. 4
Medidas de Crescimento Alterações no crescimento das vendas	SABI
Medidas não financeiras Sucesso Percebido; Satisfação; Realização de objetivos	Perg. 14 Perg. 14 Perg. 14

O quadro seguinte (Tabela 8) sintetiza os determinantes, as fontes de informação, o efeito esperado ao analisar as hipóteses e as medidas utilizadas para as variáveis.

Tabela 8 - Determinantes da *Performance* Exportadora esquema

Grupo	Determinante	Medida da variável	Fonte de informação	Efeito esperado
<i>Performance</i> de exportação		Intensidade de exportação média (últimos 3 anos)	SABI	
		Nº Países de exportação	Questionário	
		Crescimento de exportação média (últimos 3 anos)	Questionário	
		Perceção de sucesso	SABI	
Características da gestão	Nível de educação do gestor	Escolaridade (4 níveis)	Questionário	+
	Experiência internacional do gestor	Tempo de trabalho (3 níveis)		+
	Qualificações linguísticas	Nº de línguas estrangeiras (3 níveis)		+
	Motivações proactivas dos gestores	Nº de motivos considerados muito importantes		+
	Motivações reativas dos gestores	Nº de motivos considerados nada ou pouco importantes		+

Características das empresas	Dimensão (Dim.)		Volume de negócios (2012)	SABI	+/-	
			Nº trabalhadores	Questionário	+/-	
			Rácio Volume de negócios/ Número de Trabalhadores		+/-	
	Experiência internacional da empresa		Nº de anos de exportação	Questionário	+	
	Competências internacionais e capacidades		Nº de competências e capacidades selecionados		+	
	Networks e contactos no estrangeiro		Nº de <i>networks</i> e contactos selecionados (3 Níveis)		+	
Estratégia de marketing de exportação	Adaptação do produto		Grau de Importância (5 pontos)		+	
	Adaptação da distribuição				+	
	Design do produto				+	
	Qualidade do produto				+	
	Produtos inovadores				+	
	Gestão de Produção				+	
	Feiras		Participação em feiras (sim/não)		+	
Estratégia Geral de exportação	Estratégia por subcontratação		Seleção (sim/não)		+	
	Estratégia por parcerias (cluster)		Seleção (sim/não)		+	
Características do mercado externo	Barreiras do mercado externo	Barreiras culturais			Quantidade de barreiras (5 pontos)	-
		Barreiras linguísticas				-
		Barreiras legais				-
		Insuficiência nas Infraestruturas				-
		Barreiras logísticas				-
		Barreiras alfandegarias				-
		Intensidade concorrencial forte				-
		Risco de incumprimento pelos				-
	Atratividades	Nº de barreiras globais			Nº de barreiras consideradas como muitas a bastantes	-
		Possibilidade de integração com aglomerações			Quantidade de barreiras (5 pontos)	+
		Semelhanças económicas				+
		Semelhanças culturais				
		Nº de atratividades globais			Nº de atratividades consideradas como muitas a bastantes	+
Características do mercado doméstico	Dificuldade de acesso		Quantidade de barreiras (5 pontos)		-	
	Barreiras burocráticas				-	
	Falta de notoriedade				-	
	R.H. pouco qualificados				-	
	Dificuldades nos canais de distribuição				-	
	Necessidade de Organismos de apoio				-	
	Falta de incentivos				-	
	Nº de barreiras globais		Nº de barreiras consideradas como muitas a bastantes		-	

4. Factores determinantes da *performance* exportadora das empresas do sector mobiliário e afins: resultados empíricos.

Neste capítulo, descrevem-se e avaliam-se os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário, realizados às empresas portuguesas do setor mobiliário. Na secção 4.1, fazemos uma análise descritiva das respostas ao questionário. Na secção 4.2., procedemos à avaliação empírica das hipóteses de investigação levantadas. Por último, na secção 4.3., apresentamos os resultados das correlações entre variáveis.

4.1 Análise descritiva

Na análise descritiva, avaliamos quais os fatores considerados pela maioria das empresa como relevantes e os menos relevantes, para o sucesso das exportações. Posteriormente, será feita uma análise geral a todos os determinantes descritos, anteriormente, como pertinentes para o nosso estudo.

Caracterização geral da empresa e dos gestores

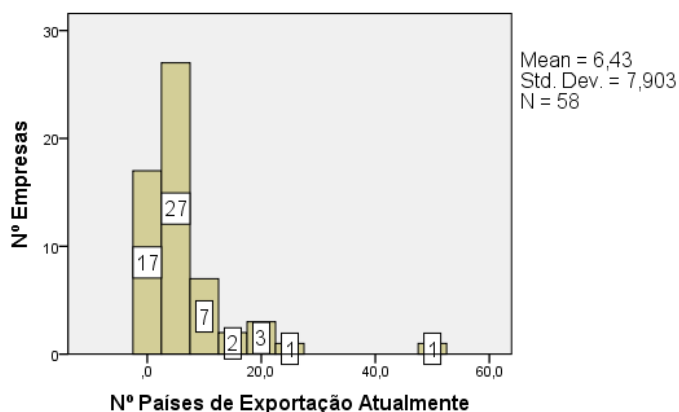
As empresas questionadas têm em média 29 trabalhadores concentrando-se a maioria entre 1 e 25 trabalhadores. Na maioria das empresas predomina um número de trabalhadores de reduzido a moderado. Note-se que, a amostra deste estudo consiste maioritariamente em pequenas e médias empresas. Portanto, o 1º Quartil situa-se em 11 trabalhadores (25% das empresas) e o 3º Quartil nos 39 trabalhadores (75% das empresas), acumulado a maioria das empresas entre 1 a 30 trabalhadores.

Quanto ao número de anos de exportação, as empresas da amostra em estudo vendem para o estrangeito em média há 12 anos. O 1º Quartil situa-se em 5 anos (25% das empresas) e o 3º Quartil nos 10 anos (75% das empresas), concentrando a maioria das empresas entre os 0 aos 25 anos.

Relativamente ao número de países que exporta atualmente, a Figura 2 apresenta o histograma onde podemos ver a distribuição da quantidade de países que as empresas exportam atualmente. 19% das empresas exporta para 2 países (onde a frequência das empresas é maior), 76% das empresas exporta para menos de 7 países, 12% das empresas exporta para 8 a 10 países e as poucas empresas que restam estão dispersas uniformemente (exportam entre 14 a 50 países), conduzindo a uma assimetria positiva.

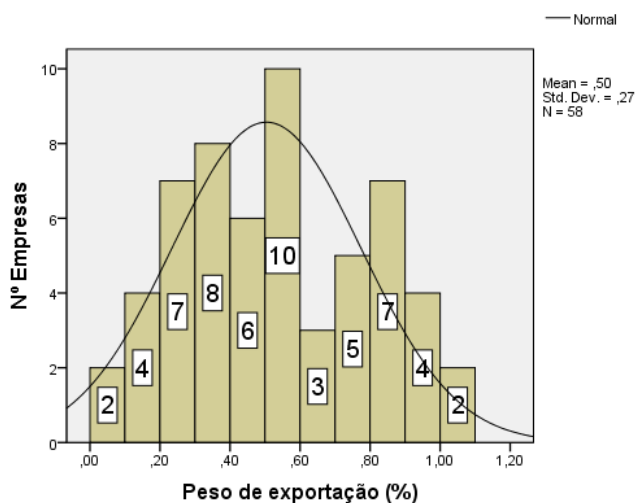
Portanto, existe uma predominância de um número reduzido de países para qual as empresas em análise exportam,

Figura 2 – Histograma representando o número de países de exportação



Na distribuição do peso do principal mercado de exportação, verifica-se uma grande dispersão do peso que varia entre os extremos 0% a 100% (Figura 3). Denota-se uma maior concentração entre 20% a 60% do peso do mercado de destino em 53% das empresas, seguido de 28% das empresas com um peso de exportações de 70% a 98%. Anteriormente, referimos que o número de países para qual as empresas exportam é reduzido e constata-se, neste ponto, que 53% das empresas têm o seu peso da exportação superior a 50%, com muitas empresas a atingir um peso de exportação elevado, demonstrando grande concentração de exportação destas empresas.

Figura 3 – Histograma relativo ao peso das exportações



O peso de exportação é referente ao principal mercado de exportação, sendo que, o principal mercado das empresas, neste estudo, consiste em França com 34,5%, seguida de Angola com 27,6% e Espanha com 19% (o Anexo 6 contém a informação para todos os países).

No que diz respeito ao nível de formação do responsável pelo departamento internacional, podemos verificar que 50% dos gestores das empresas questionadas são licenciados. Contudo, continua-se a verificar em Portugal, neste setor, uma taxa significativamente elevada de responsáveis com estudos até ao 12º ano (32,8% têm o 12º ano e 6,9% o ensino básico/primário). De qualquer forma, apesar deste nível de escolaridade, os gestores (com o 12º ano) falam pelo menos uma língua estrangeira. Como era de se esperar, existe uma taxa elevada de licenciados e mestres que sabem mais dp que uma língua estrangeira, sendo que, no global 58,6% dos gestores domina mais dp que uma língua estrangeira. Em relação à experiência internacional, 74,1% nunca trabalhou no estrangeiro, 12,1% trabalhou menos de 1 ano no estrangeiro e 13,8% mais que 1 ano, sendo que, a maioria dos gestores com experiência internacional são licenciados (31% licenciados). Para mais detalhe, consultar Anexo 7 e Anexo 8.

Motivos para a internacionalização

São apontados diversos motivos para a internacionalização, assim como vários meios utilizados para a abordagem aos mercados. Das empresas analisadas, 64% optam por estabelecer contactos com potenciais clientes ou com distribuidores, seguindo-se a participação em feiras (40% das empresas), o estudo sobre o mercado de destino (33% das empresas), a entrada nos mercados por meio da subcontratação (22% das empresas) e, por último, estabelecer parcerias com empresas nacionais ou com empresas estrangeiras sendo este, o meio menos utilizado pelas empresas (17% das empresas).

Para analisar os motivos das empresas se internacionalizarem, apresentamos na tabela seguinte (Tabela 9) a média de cada cada motivação, tendo estas sido classificadas por cada uma das empresas numa escala de Likert de 5 pontos.

Tabela 9 - Motivações para a Internacionalização

Motivações para a Internacionalização (Pergunta 8)	Média	Desvio padrão
1.Para Obter Vantagens Nos Impostos	2,517	1,12
2.Mercado Domestico Saturado	4,241	0,90
3.Porque o Mercado Nacional é Pequeno	4,344	0,82
4.Politica de Crescimento da Empresa Para Novos Territórios	4,362	0,72
5.Para Alcançar Reputação Internacional	3,948	0,85
6.Para Acompanhar Os Seus Clientes Externos	3,844	0,81
7.Para Poder Vender a Melhor Preço	3,706	0,95
8.Para Diversificar os Riscos de Negocio	3,896	0,81
9.Porque Houve Solicitação Por Empresas Estrangeiras	3,620	0,97
10.Por deter redes de contactos internacionais	3,620	0,91
11.Aproveitar os recursos da empresa e melhor gestão	4,051	0,73

Verifica-se uma uniformidade na classificação de "importante" e "muito importante" nos motivos das empresa para vender no estrangeiro (Perg. 8) visto que, a média entre elas é acima dos 3,50 excepto na escolha para obter vantagens nos impostos, em que a maioria das empresas considera esta razão para vender no exterior irrelevante e referem ser "indiferente" ou "nada importante" (84% das empresas). E o motivo considerado mais importante pela maioria das empresas, com uma taxa elevada de concordância consiste na política de crescimento da empresa para novos territórios, com uma média 4,362.

Depois de serem motivadas a se internacionalizarem, para conquistarem o principal mercado exterior, a maioria das empresas classificou como sendo um dos aspetos mais importantes, a flexibilidade na resposta às exigências do mercado (média 4,569), seguindo-se os produtos de qualidade, os preços competitivos, a aposta no *design* dos produtos e uma boa gestão de produção (médias apresentadas na Tabela 10). Estes dados estão em concordância com os estudos semelhantes (ex. Elenurm, 2007 e Diaz-Balteiro *et al*, 2006) que, apesar de serem em países diferentes, no que respeita a estas variáveis na estratégia de marketing de exportação, são semelhantes mesmo na gestão de produção. Recordamos que, em relação à variável de gestão de produção, os estudos na literatura pouco falam e foi introduzida no questionário pela importância dada nos estudos semelhantes revelando-se, neste estudo, de "importante" a "muito importante"

com 83% das empresas. Uma outra discordância entre o estudo de Carpano *et al* (2006) e o de Leonidou *et al.*(2002) é na atribuição do grau de importância a um dos elementos do mix marketing consiste no investimento em publicidade, em que o segundo estudo considera-o um fator relevante e no outro não..

Tabela 10 – Meio utilizado para entrar conquista do mercado

Motivações para a Internacionalização (Pergunta 10)	Média	Desvio padrão
1. Aposta No Design Dos Produtos	4,224	0,89
2.Produtos Qualidade	4,328	0,71
3.Apresentação De Preços Competitivos	4,328	0,63
4.Investimento Em Publicidade	2,741	1,06
5.Utilização De Técnicas E Métodos De Marketing Inovadores	3,017	1,11
6.Adaptação Das Promoções Ao Mercado De Destino	3,103	1,11
7.Ajustamento Canal Distribuição	3,448	1,15
8.Know-how E Propriedade Intelectual	3,414	1,12
9.Produtos Adaptados	4,276	0,83
10.Criação E Desenvolvimento De Produtos Inovadores	3,914	0,90
11.Utilização De Processos De Fabrico Inovadores	3,655	0,88
12.Uma Boa Gestão De Produção	4,052	0,88
13.Flexibilidade Na Resposta As Exigências Do Mercado	4,569	0,56

Os outros aspetos, pontos 5, 6, 7 e 8 da pergunta 10, são considerados maioritariamente com um grau de importância de "indiferente" com médias entre 3,017 a 3,448. Contudo, se observamos ao pormenor os histogramas (apresentados no Anexo 9) e o desvio padrão desses pontos, podemos verificar que a classificação pelas empresas é muito díspar. Deste modo, essa classificação deve-se não só, ao facto de a maioria das empresas atribuir o grau de importância de "indiferente" mas, também, por umas empresas (significativamente) considerarem de "importante" a "muito importante" e outras de "pouco" a "nada importante". Exemplificando, no aspeto da utilização de técnicas e métodos de marketing inovadores (ponto 5) 36% das empresas classifica de "importante" a "muito importante" e 30% de "pouco importante" a "nada importante" e na adaptação das promoções ao mercado de destino (ponto 6) 40% classifica de "importante" a "muito importante" e 28% de "pouco importante" a "nada importante". No caso do ajustamento do canal de distribuição e do *know-how* da empresa (pontos 7 e

8), aspetos estes muitas vezes referenciados anteriormente como relevante pelos estudos semelhantes, existe uma simetria mais prolongada para a direita (diferenciando-se dos pontos 5 e 6 que são mais simétricos) com 52% das empresas a classificar de "importante" a "muito importante" (ponto 7) e 50% a classificar de "importante" a "muito importante" no outro ponto (ponto 8). Logo, podemos concluir que estes dois aspetos são considerados importantes pelas empresas deste estudo.

No ponto de vista das empresas que responderam ao questionário, as principais vantagens competitivas da empresa (enumerada pela quantidade de empresas que selecionou os fatores mencionados) são, em primeiro lugar, a flexibilidade de adaptação a novas oportunidades de negócio (45 empresas), em seguida, a formação de uma equipa competente e motivada (37), a eficiência no tempo de entrega do produto (32) e, nos fatores mais distantes estão, a facilidade para o desenvolvimento de produtos (24), o serviço pós-venda eficiente e rápido (20), as *networks* com parceiros (19), a localização favorável (15) e, por último, os nichos de mercado (14). Em análises anteriores, estes dois primeiros pontos são evidenciados como importantes pelos estudos semelhantes mas, a eficiência no tempo de entrega do produto, foi pouco referenciada tanto nos estudos semelhantes como na literatura mas, neste caso, demonstra ser um fator de relevância elevada.

Barreiras e fatores de atração

Aquando na entrada dos mercados, as empresas enfrentam barreiras quer no mercado de destino, quer no mercado doméstico. Para as empresas que responderam ao questionário, em relação ao mercado de destino, as barreiras que aparecem com mais frequência dizem respeito à forte intensidade de concorrência nesses mercados, com a média mais alta de 3,259 ("alguma") e respostas de 36,21% "algumas" e 37,93% "muitas" a "bastantes" (no total 74,14%). Os histogramas apresentados no Anexo 10, permitem visualizar este resultado. Mesmo com as vantagens competitivas, descritas anteriormente, os mercados externos neste setor contêm muita concorrência dificultando a entrada das empresas. Esta conclusão vai de encontro ao estudo de Carpano *et al.* (2006) relativamente ao poder do mercado e no impacto que o aumento da concorrência teve no desempenho das exportações das empresas. As outras barreiras, não são muito expressivas nas respostas de "muitas" a "bastantes".

As barreiras onde se verificam taxas maiores de empresas que encontraram "nenhuma" barreira (e as barreiras com menos frequência) são: as insuficiências de infraestruturas gerais com 48,28% das empresas, as barreiras alfandegárias com uma taxa de resposta de 39,66% e as barreiras logísticas com 34,48%. As outras barreiras rondam em média "poucas" a "algumas" barreiras encontradas, na resposta de "nenhuma" barreira a taxa não é expressiva. Representada no histograma 6 em anexo.

Quanto à distribuição das barreiras encontradas no país importador temos (por ordem decrescente da média) em primeiro lugar, a forte intensidade de concorrência, seguindo-se o risco de incumprimento por parte dos clientes, as barreiras culturais, as barreiras legais ou na estrutura governamental, as barreiras alfandegárias, as barreiras logísticas e, por fim, as infraestruturas gerais insuficientes. A Tabela 11 apresenta a média da pontuação atribuída pelas empresas às barreiras (ítems 1 a 8), numa escala de 5 pontos. Na mesma (Tabela 11) apresentam-se as médias das atratividades (ítems 9 a 12) encontradas no país de importação. Em primeiro lugar temos o acesso às redes de contactos e aos parceiros adequados, seguindo-se as culturas semelhantes e as semelhanças económicas.

Tabela 11 – Barreiras e Atratividades do mercado de destino

	Média
1.Barreiras Culturais	2,414
2.Barreiras Linguisticas	2,069
3.Barreiras legais Ou Na Estrutura Governamental	2,397
4.Infraestruturas Gerais Insuficientes	1,948
5.Barreiras Logisticas	2,155
6.Barreiras Alfandegarias	2,362
7.Forte Intensidade De Concorrenca	3,259
8.Risco De Incumprimento Por Parte Dos Clientes	2,724
9.Integração Com Outras Aglomerações Internacionais Do Mesmo Setor	2,448
10.Acesso As Redes De Contatos E Aos Parceiros Adequados	2,879
11.Semelhanças Económicas	2,862
12. Culturas Semelhantes	2,879

O Anexo 10 apresenta os histogramas contendo informação mais detalhada sobre cada barreira e atratividade. A possibilidade de integração com outras aglomerações de empresas internacionais ligadas ao mesmo setor, divide as empresas na frequência de ocorrência dessa atratividade com 22,41% empresas a indicar "muitas" a "bastantes" e 25,86% "nenhuma". No acesso às redes de contactos e aos parceiros adequados e na cultura semelhante, as respostas das empresas são semelhantes (média de 2,879).

Observando, agora, o mercado doméstico, as principais entraves que as empresas enfrentaram nos principais mercados de destino foram a falta de incentivos à internacionalização, com uma média de 3,517 (84% das empresas respondem "algumas" a "bastantes"). Esta variável é referida no estudo Berry *et al.*(2002) como um dos grandes obstáculos para as empresas se desenvolverem e apresentarem uma boa *performance* de exportação, bem como, a falta de notoriedade de Portugal com 79% das empresas a assinalar "algumas" a "bastantes" vezes. Sendo um dos pontos não mencionado nos estudos semelhantes mas referido no estudo não científico (o estudo de EGP (2008) evidencia os problemas que Portugal tem com a falta de notoriedade) e denota-se no estudo em causa.

Tabela 12- Barreiras e Atratividades do mercado de destino

	Média
Acesso Difícil A Financiamento	3,414
Barreiras Burocráticas Referentes Ao Processo	3,000
Falta De Notoriedade De Portugal	3,293
Dificuldades No Acesso A Recursos Humanos Com Competências	2,914
Dificuldades No Controlo Dos Canais De Distribuição	2,983
Necessidade De Recorrer A Organismos De Apoio	2,983

Relativamente às dificuldade das empresas ao acesso ao financiamento, 78% das empresas indicam a existência de "algumas" a "bastantes" vezes. A necessidade de recorrer a organismos de apoio, também tem uma cauda mais para a direita (indicando "muitas" a "bastantes" barreiras) mas, a média encontra-se em "algumas" barreiras onde a sua percentagem de empresas é maior (com 33%). Nas barreiras burocráticas as

respostas são maioritariamente "algumas" barreiras (média de 3). Por fim, nas dificuldades do controlo dos canais de distribuição e no acesso aos recursos humanos com competências internacionais, a maioria das empresas manifestaram não encontrar grandes barreiras (com uma média de 2,983 "algumas" vezes). Para informações mais detalhadas pode ser consultado o Anexo 11 que apresenta os histogramas relativo a cada barreira e atratividade no mercado doméstico.

Resultados/impactos da internacionalização

As empresas que responderam ao questionário apontam um resultado muito positivo em relação ao impacto e resultados da internacionalização. Com uma média entre 3,552 a 4,707 (ver Tabela 13), a generalidade as empresas "concordam parcialmente" a "totalmente" com os resultados obtidos no sucesso dos mercados internacionais e no impacto na empresa (quer na imagem, quer na rentabilização). É de salientar que 62,07% das empresas "concordam totalmente" que com a internacionalização, a imagem da empresa melhorou. Estas conclusões vão de encontro ao estudo apresentado por Artopoulos *et al.*(2013) e de Diaz-Balteiro *et al.*(2006).

Tabela 13 – Respostas sobre os impactos (resultados) da internacionalização

	Média
A Exportação Tem Contribuindo Favoravelmente Para a Empresa	4,707
Estamos Satisfeitos Com o Nosso Sucesso Nos Mercados	4,259
Alcançamos os Objetivos Que Estabelecemos Para o Volume de Negócios	3,672
Alcançamos Os Objetivos de Participação De Mercado Que Definimos	3,552
A Internacionalização Tem Tido Um Efeito Positivo Na Rentabilidade	4,397
A Internacionalização Tem Tido Um Efeito Positivo Sobre A Imagem	4,466

As afirmações nas quais se observa um grau de concordância menor ("Concordo parcialmente" a "indiferente"), consiste no alcance dos objetivos postos pela empresa no volume de negócios e na participação de mercado definidos para a internacionalização. Apesar de, na generalidade, as empresas dizerem que alcançaram bons resultados com a internacionalização, os objetivos definidos para os mercados definidos, ainda estão aquém do desejado.

4.2 Validação empírica das hipóteses de investigação levantadas.

Na Secção 2.4., são descritas as hipóteses de investigação que foram levantadas durante o processo de revisão da literatura. Para testarmos estas hipóteses vamos recorrer ao *software* IBM SPSS *Statistics* (versão 21). Encontram-se, de forma sintetizada, a seguir na Tabela 14 os dados referentes às diferenças de médias de todas as variáveis respeitantes às hipóteses de investigação. Começamos por analisar as hipóteses em que a medida de *performance* de exportação é a intensidade exportadora. As outras medidas de desempenho utilizadas para medir a performance exportadora (número de mercados de exportação, crescimento da exportação e perceção do sucesso) são analisadas conjuntamente após a apresentação detalhada das hipóteses de investigação utilizando a *proxy* intensidade de exportação. Os dados referentes a estas 3 medidas encontram-se no Anexo 12 (número de mercados de exportação), Anexo 13 (crescimento da exportação) e no Anexo 14 (perceção do sucesso).

Para analisarmos e testarmos os resultados da literatura, utilizamos o teste não-paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney também designado por teste de Mann-Whitney que, permite aferir se existe evidência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das empresas de cada um dos grupos. Sendo este, de acordo com Maroco (2010), o teste adequado para o estudo pretendido. Os grupos foram definidos em função das 4 medidas da *performance* exportadora descritas anteriormente na literatura. Estas 4 medidas foram divididas em 2 grupos (variável binária) da seguinte forma:

- 1º. A medida intensidade de exportação, divide-se em 2 grupos, as empresas com elevada intensidade de exportação ($>40\%$) e as empresas com baixa intensidade de exportação ($\leq 40\%$).
- 2º. A medida número de mercados de exportação, divide-se nas empresas com elevado número de mercados (>4) e com baixo número de mercados (≤ 4)
- 3º. A medida crescimento de exportação, divide-se em 2 grupos, as empresas que têm crescimento positivo e as empresas que tiveram um crescimento nulo ou decresceram.
- 4º A medida de perceção do sucesso, subdivide-se em 2 grupos, as empresas que tem uma perceção do sucesso alta (>4) e as que têm uma perceção do sucesso baixa (≤ 4)

A divisão dos grupos foi feita de modo a termos uma divisão homogénia entre os grupos. A medida não financeira, a perceção do sucesso, é dividida pela escala de Likert de 5 pontos (1,2,3 considera-se inferior e 4 e 5 superior).

Tabela 14. Diferenças de médias entre as empresas com base na *Intensidade de exportação* (teste de Mann-Whitney)

	Determinante		Medida da variável	Todas as empresas	Intensidade <=40%	Intensidade >40%	p-value (M-W)	Decisão
Características da gestão	H1a	Nível de educação do gestor	0, 1, 2, 3, 4	2,362	2,371	2,348	0,958	Não rejeita H0
	H1b	Experiência internacional do gestor	0, 1, 2	0,397	0,343	0,478	0,501	Não rejeita H0
	H1c	Qualificações linguísticas	0, 1, 2	1,569	1,457	1,739	0,052	Rejeita H0 ^b
	H2a	Motivações proactivas dos gestores	0, 1, ..., 6	3,793	3,771	3,826	0,935	Não rejeita H0
	H2b	Motivações reativas dos gestores	0, 1, ..., 5	1,000	0,971	1,043	0,705	Não rejeita H0
Características das empresas	H3a	Dimensão	Vol.negócios (2012)	1.295.905,85 €	1046172,771	1675934,435	0,201	Não rejeita H0
			Nº trabalhador	28,638	25,229	33,826	0,110	Não rejeita H0
			Rácio Volneg/	50287,21	54286,4415	44201,4346	0,943	Não rejeita H0
	H3b	Experiência internacional da empresa	Nº de anos	11,517	9,114	15,174	0,009	Rejeita H0 ^a
	H3c	Competências internacionais e capacidades	Contagem das	3,621	3,886	3,217	0,163	Não rejeita H0
	H3a	Networks e contactos no estrangeiro	0,1,2	1,000	1,029	0,957	0,679	Não rejeita H0
Estratégia de marketing de exportação	H4a	Adaptação do produto	0, 1, ..., 5	4,276	4,286	4,261	0,965	Não rejeita H0
	H4b	Adaptação da distribuição	0, 1, ..., 5	3,448	3,486	3,391	0,798	Não rejeita H0
	H4c	Design do produto	0, 1, ..., 5	4,224	4,143	4,348	0,346	Não rejeita H0
	H4d	Qualidade do produto	0, 1, ..., 5	4,328	4,171	4,565	0,051	Rejeita H0 ^b
	H4e	Produtos inovadores	0, 1, ..., 5	3,017	2,943	3,130	0,504	Não rejeita H0
	H4f	Gestão de Produção	0, 1, ..., 5	4,052	3,914	4,261	0,029	Rejeita H0 ^a
	H4g	Feiras	0,1	0,397	0,343	0,478	0,307	Não rejeita H0

Estratégia Geral de exportação	H5a	Estratégia por subcontratação	0,1	0,224	0,200	0,261	0,590	Não rejeita H0
	H5b	Estratégia por parcerias (cluster)	0,1	0,172	0,200	0,130	0,496	Não rejeita H0
Barreiras do mercado externo	H6a	Barreiras culturais	0, 1, ..., 5	2,414	2,457	2,348	0,592	Não rejeita H0
	H6b	Barreiras linguísticas	0, 1, ..., 5	2,069	2,029	2,130	0,853	Não rejeita H0
	H6c	Barreiras legais	0, 1, ..., 5	2,397	2,514	2,217	0,341	Não rejeita H0
	H6d	Insuficiência nas Infraestruturas gerais	0, 1, ..., 5	1,948	2,057	1,783	0,591	Não rejeita H0
	H6e	Barreiras logísticas	0, 1, ..., 5	2,155	2,200	2,087	0,855	Não rejeita H0
	H6f	Barreiras alfandegárias	0, 1, ..., 5	2,362	2,743	1,783	0,013	Rejeita H0 ^a
	H6g	Intensidade concorrencial forte	0, 1, ..., 5	3,259	3,229	3,304	0,974	Não rejeita H0
	H6h	Risco de incumprimento pelos clientes	0, 1, ..., 5	2,724	2,886	2,478	0,170	Não rejeita H0
	H6i	Nº de barreiras globais	0,1,..., 8	1,4138	1,6286	1,0870	0,455	Não rejeita H0
Atratividades	H6j	Possibilidade de integração com	0, 1, ..., 5	2,448	2,743	2,000	0,018	Rejeita H0 ^a
	H6k	Semelhanças económicas	0, 1, ..., 5	2,862	2,914	2,783	0,701	Não rejeita H0
	H6l	Semelhanças culturais	0, 1, ..., 5	2,879	2,914	2,826	0,612	Não rejeita H0
	H6m	Nº de atratividades globais	0,1,..., 4	0,9655	1,0857	0,7826	0,195	Não rejeita H0
Características do mercado doméstico	H7a	Dificuldade de acesso	0, 1, ..., 5	3,414	3,457	3,348	0,750	Não rejeita H0
	H7b	Barreiras burocráticas	0, 1, ..., 5	3,000	3,143	2,783	0,288	Não rejeita H0
	H7c	Falta de notoriedade	0, 1, ..., 5	3,293	3,286	3,304	0,671	Não rejeita H0
	H7d	R.H. pouco qualificados	0, 1, ..., 5	2,914	3,057	2,696	0,207	Não rejeita H0
	H7e	Dificuldades nos canais de distribuição	0, 1, ..., 5	2,983	3,200	2,652	0,053	Rejeita H0 ^b
	H7f	Necessidade de Organismos de apoio	0, 1, ..., 5	2,983	2,943	3,043	0,675	Não rejeita H0
	H7g	Falta de incentivos	0, 1, ..., 5	3,517	3,600	3,391	0,381	Não rejeita H0
	H7h	Nº de barreiras globais	0, 1, ..., 7	2,7414	3,1143	2,1739	0,104	Não rejeita H0

^a nível de significância de 5% ^bnível de significância de 10%

Analizamos, de seguida, as hipóteses, utilizando como medida da *performance* exportadora, a intensidade de exportação.

H1. Quanto maior o nível educacional (H1a), a experiência internacional (H1b) e a fluência em línguas do gestor (H1c), mais elevada será a *performance* de exportação da empresa.

H2a. Quantos mais motivos proativos os gestores seguirem, mais elevado será a *performance* de exportação

H2b. Quanto menos motivos reativos os gestores seguirem, menos elevada será a *performance* de exportação

Tendo-se obtido para a estatística Mann-Whitney U valores de 399,5, 370,0, 397,5 e 380,0 e *p-value* de 0,958, 0,501, 0,935, 0,705, respetivamente, não podemos rejeitar a hipótese nula, ao nível da formação da experiência internacional e das motivações (proactivas e reativas) do gestor ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora). Isso, significa que, nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na *performance* exportadora medida através do nível da intensidade exportadora. No caso português, no que diz respeito às empresas do setor do mobiliário analisado, o nível da formação, a experiência internacional e as motivações proativas e reativas do gestor, parece não influenciar a intensidade de exportação da empresa, contrastando com as conclusões de Carpano *et al.* (2006) e Torkkeli *et al.* (2012).

No grupo das características de gestão, apenas no caso das qualificações linguísticas se rejeita a hipótese nula (considerando um α de 10%) dos dois grupos em análise ser igual (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora). Obteve-se para a estatística Mann-Whitney U valores de 297,5 e *p-value* de 0,052. Podemos concluir que, no caso das empresas portuguesas, as que têm uma maior intensidade de exportação (40%, no caso em análise), são as que têm gestores com mais qualificações linguísticas, indo de encontro às conclusões do estudo de Zon e Stan (1998) e Torkkeli *et al.* (2012).

H3a. Quanto menor a dimensão da empresa (medida pelo nº de trabalhadores, volume de vendas e rácio), mais elevada será a *performance* de exportação.

H3b. Quanto maior a experiência da empresa (medida pelos anos de exportação), mais elevada será a *performance* de exportação.

H3c. Quantas mais competências internacionais e capacidades a empresa detiver, mais elevada será a *performance* de exportação da empresa.

H3d: As *networks* (relações com outras entidades estrangeiras) e os contactos no estrangeiro têm uma influência positiva na *performance* de exportação.

Respetivamente ao grupo das características das empresas, as hipóteses agora confrontadas, relativamente à dimensão (medida através do volume de vendas, número de trabalhadores e as vendas por trabalhador), às competências internacionais e à capacidade, as *networks* e contactos no estrangeiro para a estatística Mann-Whitney U assume valores de 322,0, 302,0, 398,0, 316,0 e 379,5 e *p-value* de 0,201, 0,110, 0,943 (dimensão), 0,163, 0,679, assim sendo, não se rejeita a hipótese nula de haver igualdade entre os 2 dois grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora). Portanto, nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na intensidade exportadora. Mas na hipótese de investigação relativa ao determinante experiência internacional da empresa (medida pelo número de anos), que resultou das conclusões de Artopoulos *et al.*(2013), Torkkeli *et al.*(2012) e Baldauf *et al.* (2000), obteve-se para a estatística Mann-Whitney U valores de 240,0 e *p-value* de 0,009, por conseguinte, rejeita-se a hipótese nula dos dois grupos de empresas em análise ser igual. Conclui-se, assim, que no caso das empresas portuguesas, as que têm uma maior intensidade de exportação (40%), são as que têm mais experiência internacional (medida pelos anos de exportação).

H4. Quanto mais importância os gestores atribuírem a adaptação do produto (H4a), a adaptação da distribuição (H4b), ao design (H4c), a qualidade do produto (H4d), produtos inovadores (H4e) e à gestão de produção (H4f), mais elevada será a *performance* de exportação.

Na estratégia de marketing de exportação, tendo em conta as conclusões dos estudos semelhantes de Artopoulos *et al.*(2013) e Berry *et al.*(2002), pretendemos nas hipóteses H4 (a até f) aferir se existe diferenças significativas nelas entre os dois grupos em análise. A estatística Mann-Whitney U assume valores de 400,0, 387,0, 348,5 e 362,0 e *p-value* de 0,965, 0,798, 0,346, 0,504, desde logo, não podemos rejeitar as hipóteses nulas ao nível da importância da adaptação do produto, da adaptação da distribuição, do design do produto e dos produtos inovadores ser igual entre os 2 grupos de empresas

(empresas com intensidade superior a 40% e igual ou inferior a 40%). Portanto, nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na decisão da *performance* exportadora ao nível da intensidade exportadora. Contrariamente, as hipóteses "H4d" e "H4f" correspondentes à variável qualidade do produto e à gestão de produção, apresentam para a estatística Mann-Whitney U valores de 293,0 e 277,5 e *p-value* de 0,051, 0,029, assim, rejeita-se a hipótese nula associada (considerando um α de 5% e 10%), ou seja, rejeitamos a hipótese destas variáveis nos dois grupos em análise ser igual (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora), estando, desta forma, de encontro com os resultados de Artopoulos *et al.*(2013) e Carpano *et al.*(2006). Atendendo ao caso português, as empresas que apresentam uma maior intensidade de exportação são as que mais importância atribuem à qualidade do produto e à gestão de produção.

H4g. As empresas que participam em feiras têm uma *performance* de exportação mais elevada.

Esta hipótese resulta das conclusões apresentadas por Berry *et al.*(2002) e Leonidou *et al.*(2002). Continuando a utilizar o teste não-paramétrico, sendo que, pretendemos analisar se há diferenças significativas na participação em feiras entre os dois grupos em análise. A estatística Mann-Whitney U assume valores de 348,0 e *p-value* de 0,307. Dado este resultado, não podemos rejeitar a hipótese nula, assim, nada podemos concluir acerca do impacto desta variável na intensidade exportadora.

H5: A escolha da estratégia geral utilizada pela empresa por acordos de subcontratação (H5a) ou por *cluster*(parcerias com empresas locais) (H5b), contribui positivamente para uma superioridade na *performance* de exportação.

Seguindo com a estratégia de exportação, para as hipóteses H5, a estatística Mann-Whitney U assume valores de 378,0 e 374,5 e *p-value* de 0,590 e 0,496, podendo, assim, não rejeitar a hipótese nula de a estratégia por acordos de subcontratação e por parcerias ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade). E, entre os grupos de empresas analisados, com base no número de países exportados, na taxa de crescimento e na perceção do sucesso (neste só no que diz respeito H5a). Os valores desta análise estatística constam no quadro 3, 4 e 5 em anexo. Significando que nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na

performance exportadora ao nível das quatro medidas. No caso das empresas portuguesas, este resultado não vai de encontro com os estudos apresentados por Carpano *et al.*(2006), Scott, 2006 e Berry *et al.* (2002).

Uma exceção na estratégia geral de exportação para a hipótese H5b, consiste na análise com base na perceção de sucesso, em que a estatística Mann-Whitney U assume o valor de 314,0 e *p-value* de 0,015, rejeitando a hipótese nula de a estratégia por parcerias ser igual entre os 2 grupos em análise. No caso português, as empresas que têm uma perceção de sucesso baixa são as que mais selecionam a estratégia de parcerias como uma das estratégia geral. Não acompanhando, as conclusões de Scott (2006) e Berry *et al.*(2002), indo contra o sinal esperado.

A evolução do setor mobiliário é pouco acompanhada, nãoexistindo ligação às universidades, institutos, centros de investigação e desenvolvimento. O conhecimento no desenvolvimento de novos produtos e o crescimento nos mercados, deve-se sobretudo aos fornecedores e à observação das tendências internacionais por parte dos responsáveis, quando vão às feiras, por exemplo. Este caminho deve-se ao baixo nível de especialização, não incentivando os processos em rede (como a subcontratação), a cooperação entre as empresas e a criação e desenvolvimento de *networks*, sendo a visão das empresas pouco direcionada para a cooperação entre empresas, apesar de terem intensão de assumir compromissos com as empresas externas. Os gestores optam por estratégias a curto prazo e com efeitos imediatos mas estas estratégias requerem um trabalho contínuo e demorado.

H6. Quantas mais barreiras forem percecionadas no mercado de destino pelos gestores como influenciadoras da empresa, mais baixa será a *performance* de exportação.

H6. Quantos mais fatores de atração forem percecionados no mercado de destino pelos gestores como influenciadores da empresa, mais elevada será a *performance* de exportação.

No grupo das barreiras do mercado externo, foi testada a hipótese H6 referente à quantidade de barreiras consideradas como "muitas" a "bastantes" e as barreiras uma a uma (pondo a prova as variáveis isoladamente). Os estudos de Baldauf *et al.*(2000) revelam que, quantas mais barreiras forem percecionadas, mais baixa será a *performance* de exportação.

Tendo-se obtido para a estatística Mann-Whitney U valores de 370,0, 391,5, 345,0, 391,5, 371,0, 400,5 e 320,0 e *p-value* de 0,592, 0,853, 0,341, 0,591, 0,855, 0,974, 0,170 e 0,455, não podemos rejeitar a hipótese nula de a percepção da quantidade de barreiras influenciadoras (Barreiras culturais, linguísticas, legais, logísticas, a insuficiência nas infraestruturas gerais, a intensidade concorrencial forte e o risco de incumprimento pelos clientes) ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora). Nada se pode concluir, no caso português, acerca do impacto destas variáveis na *performance* exportadora ao nível da intensidade exportadora. Como tal, não se verifica as conclusões do estudo de Scott (2006) e Berry *et al.*(2002) (autores de referência Cod.11A). Observa-se as mesmas conclusões para a H6i (número de barreiras globais elevadas) medida sobre a contagem de todas as barreiras, em que se observa as empresas percecionarem "muitas" a "bastantes" barreiras, no entanto, nada podemos concluir sobre o impacto da percepção do número elevado de barreiras na *performance* exportadora ao nível da intensidade de exportação.

Seguindo com a hipótese de investigação anterior mas, para as barreiras alfandegárias (referida pelos mesmos autores) e, recorrendo ao mesmo teste de Mann-Whitney para a comparação de médias entre os dois grupos (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora), obteve-se para a estatística Mann-Whitney U valores de 252,0 e *p-value* de 0,013, isto significa que, podemos rejeitar a hipótese nula associada. No caso português, as empresas que percecionam menos barreiras alfandegárias no mercado de destino, são as que mostram uma intensidade de exportação superior (>40%). Estando de acordo com o sinal esperado, segundo os autores referidos.

O mesmo se sucedeu para as atratividades encontradas no mercado externo, tendo em conta os indicadores utilizados nos estudo dos autores referidos anteriormente (nas barreiras), pretendemos aferir se existe diferenças significativas na percepção da quantidade de atratividades existente no mercado externo nos dois grupos em análise. Referente às hipóteses, H6k, H6l, H6m obtivemos para a estatística Mann-Whitney U valores de 379,5, 372,5 e 328,5 e *p-value* de 0,701, 0,612 e 0,195 respetivamente, não podemos rejeitar a hipótese nula de a percepção da quantidade das semelhanças económicas, semelhanças culturais e do número de atratividades globais altas (medida pela contagem de atratividades consideradas muitas a elevadas) encontradas no mercado externo, ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com alto versus baixa

intensidade exportadora). Isso significa que, nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na decisão da *performance* exportadora ao nível da intensidade exportadora, desencontrando-se com as conclusões de Berry *et al.*(2002), Baldauf *et al.*(2000) e Zou e Stan (1998).

Mas, na mesma hipótese H6, referente à quantidade percecionada de atratividades existente no mercado externo, a atratividade de possibilidade de integração com outras aglomerações de empresas internacionais ligadas ao mesmo setor (H6j), apresenta resultados diferentes dos fatores de atração anteriores. A estatística de Mann-Whitney U assume o valor de 258,0 e um *p-value* de 0,018, o que nos permite, desde logo, concluir que a decisão a tomar é a de "Rejeitar H0" associada. No caso português, as empresas que percecionaram mais vezes a possibilidade de integração com outras aglomerações são as que apresentam uma intensidade de exportação baixa (<40%), não estando em consonância com o estudo de Scott (2006) e Berry *et al.*(2002), contraria o efeito esperado para esta hipótese (H6j).

H7. Quantas mais barreiras forem percecionadas pelos gestores como influenciadoras da empresa, mais baixa será a *performance* de exportação.

A elaboração desta Hipótese de investigação (H7) tem por base as conclusões de Torkkeli *et al.* (2012) e Berry *et al.*(2002) que, investigam as barreiras no mercado doméstico, capazes de influenciar as empresas do setor mobiliário em relação ao seu desempenho exportador (medida pela intensidade de exportação). Assim, para compararmos as médias entre os dois grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora) recorreremos, novamente, ao teste de Mann-Whitney. Nas variáveis, dificuldade de acesso ao financiamento, barreiras burocráticas, falta de notoriedade, R.H. pouco qualificados, necessidade de organismos de apoio, falta de incentivos e o número de barreiras globais altas(considerados "muitos" a "bastantes"), tendo-se obtido para a estatística Mann-Whitney U valores de 383,0, 337,5, 377,0, 326,0 377,0, 349,5 e 301,5 e *p-value* de 0,750, 0,288, 0,671, 0,207, 0,675, 0,381 e 0,104, não podemos rejeitar a hipótese nula de a quantidade de barreiras percecionadas ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora). Assim, nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na decisão da *performance* exportadora ao nível da intensidade exportadora.

Contudo, uma das barreiras da hipótese anterior (H7), na dificuldades no controlo dos canais de distribuição (H7e), considerada pelos mesmos autores e sendo aplicado o mesmo teste (Mann-Whitney) pela mesma razão, apresenta um resultado diferente. A estatística de Mann-Whitney U assume o valor de 287,5 e um *p-value* de 0,053, o que nos permite concluir, com este resultado, a rejeição da hipótese nula (considerando um α de 10%) de a quantidade dessa barreira percebida ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com alto versus baixa intensidade exportadora). Mas, no caso das empresas portuguesas, as que têm uma maior intensidade exportadora, são as que apresentam menos dificuldades no controlo dos canais de distribuição.

- **Análise das outras medidas de *performance* de exportação**

Analizamos, de seguida, as hipóteses sendo que dividimos as empresas em 2 grupos de com base no número de países de exportação (empresas com mercados de exportação inferior e/ou igual a 4 *versus* superior a 4 mercados), do crescimento de exportação (empresas com crescimento de exportação *versus* não crescimento) e a perceção do sucesso (empresas com uma perceção do sucesso elevada *versus* baixa). Utilizamos o mesmo tipo de teste (Mann-Whitney), para aferir se existe evidências científicas de diferenças significativas entre as médias das empresas desse grupo.

Assim, a rejeição ou não rejeição da hipótese nula associada, no grupo das características de gestão, apresenta algumas das decisões iguais à análise anterior (relativa á intensidade de exportação). Análise essa, com a decisão de "não rejeitar H0", igual nas hipóteses H1b, H2a e H2b (representados no quadro 3, 4 e 5 os valores do teste). Por conseguinte, conclui-se que, no caso português, ao nível da experiência internacional e das motivações do gestor parece não influenciar a *performance* de exportação, medida pelo número de mercados de exportação, pelo crescimento da exportação e pela perceção de sucesso.

O setor mobiliário constitui-se, essencialmente, por empresas familiares e, em muitos casos, a geração a seguir não continua os estudos e começa a trabalhar nas empresas (como a geração anterior). Não há um incentivo (ou necessidade) para uma formação superior, regulando-se por uma aprendizagem com os mais antigos. Assim, não fomenta as gerações para uma formação superior.

Quanto às qualificações linguísticas (H1c) rejeita-se a hipótese nula associada (considerando um α de 5% e 10%), ser igual entre os dois grupos de empresas. Sendo esta decisão igual na função da intensidade de exportação, podemos concluir que, no caso das empresas portuguesas, as que têm uma maior intensidade de exportação, um maior número de mercados de exportação (4, no caso em análise) e uma elevada perceção do sucesso (neste caso 4) são as que apresentam gestores com mais qualificações linguísticas.

No grupo das características das empresas testamos o comportamento entre empresas com poucos *versus* muitos mercados de exportação, verificando-se alguns resultados diferentes comparativamente às decisões anteriores (na intensidade de exportação). Obteve-se *p-values* de 0,114, 0,130 e 0,416 referentes a dimensão da empresa (medida pelo rácio), a experiência internacional da empresa, e as *networks* e contactos no estrangeiro, não se podendo concluir acerca do caso português. Não se verificou no nosso estudo as conclusões referidas na análise feita anteriormente, na medida da intensidade de exportação.

Contudo (na análise com base no número de mercados), na Hipótese H3a (dimensão) e H3c (competências internacionais e capacidades) os *p-value* são de 0,000, 0,000 e 0,062 (para α de 10%), por isso, rejeita-se a hipótese nula de o tamanho da empresa (medida pelo volume de negócios e número de trabalhadores) e das competências internacionais e capacidades dos 2 grupos em análise, ser igual. De forma semelhante, referente à dimensão quando medida pelo volume de negócios e pelo rácio, verifica-se nos 2 grupos de empresas (nas empresas que tiveram crescimento e nas que não tiveram) a mesma decisão (para valores de *p-value* de 0,045 no volume de negócios e 0,046 no rácio). Conclui-se que, no caso das empresas portuguesas, as que têm um elevado número de mercados de exportação (no caso >4), são as que apresentam ter mais trabalhadores, um volume de negócio maior e as que selecionaram mais competências internacionais e capacidades da empresa. Podemos, também, depreender que as empresas que têm um crescimento positivo das exportações, são as que demonstram uma dimensão maior (medida pelo volume de negócios e pelo rácio). Estendo em discordância com as conclusões de Scott, (2006) e Berry *et al.* (2002).

No grupo da estratégia de marketing de exportação, para as hipóteses (H4) em análise, pretendemos testar o comportamento entre os 2 grupos, neste momento, com base no número de países de exportação e na taxa de crescimento de exportação. Dado os valores resultantes do teste, não podemos rejeitar a hipótese nula da importância atribuída à adaptação do produto, à adaptação da distribuição, ao design do produto, a qualidade do produto, aos produtos inovadores e à gestão de produção ser igual entre os 2 grupos de empresas em análise. Assim sendo, no caso português, nada se pode concluir acerca do impacto destas variáveis na *performance* exportadora (por estas duas medidas). Contudo, na hipótese 4 podemos tirar conclusões na variável feiras (H4f), quando a análise das diferenças de médias entre as empresas é com base no número de exportação (se for com base no crescimento de exportação nada se pode concluir). No caso das empresas portuguesas, as que têm maior número de países de exportação, são as que refletem uma participação maior em feiras, indo em concordância com Berry *et al.*(2002) e Leonidou *et al.*(2002).

A falta de mão de obra qualificada e o pouco investimento em I&D (investigação e desenvolvimento na madeira e mobiliário) no sector mobiliário, não contribui para os processos de mudança necessários para um melhor desempenho nos mercados externos. Mudanças em termos dos padrões de qualidade dos produtos, no *design*, na adaptação dos produtos e na criação de novos produtos (inovadores). Poderá, assim, explicar os resultados das análises supra e, pelo facto de, alguns dos responsáveis pensarem que os mesmos métodos e produtos podem ser aplicados nos mercados externos (visto terem boa comercialização em Portugal) não criando uma estratégia adequada. Quanto à gestão de produção, já no mercado doméstico as empresas percecionam-no como importante para o seu desenvolvimento. Assim, a experiência empírica e as técnicas adquiridas ao longo dos anos para o mercado doméstico refletem-se nos resultados das exportações, daí os desfechos mostrados.

A participação nas feiras consiste num dos meios mais cómodos e económicos (comparativamente com outros meios), fazendo com que as empresas apostem nesse meio, refletindo no número de mercados mas, como o principal objetivo dos gestores neste setor é exportar o mais possível e para o número maior de mercados, não criam uma estratégia de marketing ou de gestão sustentável (pela falta de formação dessas áreas) não obtendo os resultados esperados pelas empresas, poderá ser por essa razão

que, não se apresenta conclusões para a intensidade, crescimento e percepção do sucesso na análise anterior.

Para a análise das últimas hipóteses H6 e H7, referentes às barreiras e atratividades do mercado externo e mercado doméstico, continuamos a utilizar o teste de Mann-Whitney, para aferir se existe evidência de diferenças significativas entre as médias das empresas com base no número de mercados, no crescimento da exportação e na percepção do sucesso. Comparativamente às decisões anteriores, tendo por base a intensidade de exportação, existe algumas semelhantes. Nas barreiras e atratividades do mercado externo, só numa das hipóteses é que se verifica a tomada de decisão de "Rejeição H0". Nas restantes, tendo por base as outras três medidas da *performance* exportadora (número de mercados, crescimento de exportação e a percepção de sucesso), a decisão é "não rejeitar H0", significando que, nada podemos concluir acerca do seu impacto. Portanto, tendo um *p-value* de 0,075 (considerando um α de 10%), podemos rejeitar a hipótese nula de o número de vezes de ocorrer risco por incumprimento por parte dos clientes ser igual entre os 2 grupos de empresas (empresas com elevada versus baixa percepção de sucesso). Conclui-se que, no caso português, as empresas que demonstram uma percepção elevada do sucesso (>4), são as que percecionam a existência de menos risco por incumprimento pelos clientes. Diferenciando-se, como podemos constatar, da análise feita na medida da intensidade.

No caso das barreiras do mercado doméstico, verifica-se 4 hipóteses onde podemos tirar as mesmas decisões a "Rejeição de Ho", sendo que, para as diferenças de médias entre as empresas com base no número de mercados de exportação, o *p-value* de 0,069 (a nível de significância de 10%) e 0,030, respetivamente podemos rejeitar a hipótese nula de a quantidade de dificuldades no acesso aos R.H. qualificados e aos canais de distribuição percecionados ser igual entre os 2 grupos em análise. Desta forma, no caso das empresas portuguesas, podemos depreender que, as empresas que contem mais países de exportação (>4) são as que percecionam mais dificuldades no acesso aos R.H. qualificados e aos canais de distribuição no mercado doméstico. Esta conclusão, revela-se oposta às do estudo de Torkkeli *et al*, 2012 e Berry *et al.*, 2002, não sendo, esse o efeito por nós esperado.

Quando o número de mercados começa a ser maior, a diversificação dos mercados também aumenta, levando a patamares mais exigentes, requerendo R.H. mais qualificados, um maior controlo dos canais de distribuição e uma gestão diferente.

E, para as diferenças de médias entre as empresas com base no crescimento da exportação, o *p-value* de 0,087 (para α de 10%), podemos assim, rejeitar a hipótese nula de a necessidade de recorrer a organismos de apoio ser igual entre os 2 grupos em análise. Conclui-se, que no caso português, as empresas que apresentam um crescimento positivo são as que percecionam a necessidade de recorrer menos vezes a organismos de apoio. Indo de encontro com o estudo de Berry *et al.* (2002).

Estes resultados nas barreiras, podem dever-se ao facto de os países em que estas empresas apostam, serem países lusófonos (caso de Angola) e com distâncias psíquicas e físicas curtas (França e Espanha). Não teriam, se calhar, a mesma opinião se ariscassem mais em países com características diferentes dessas. A falta de estudos do mercado (que iriam mostrar as possíveis entraves e fatores de atração) e a falta de formação dos gestores em várias áreas (que iria permitir uma análise mais nítida aos fatores que levaram ao insucesso ou no seu melhoramento), pode, igualmente, levar a uma incapacidade de nitidez das barreiras (não verem que influenciaram a exportação).

- Síntese

Por forma a apurarmos a relevância dos diversos fatores de sucesso da exportação, acabamos de analisar as hipóteses numa amostra de empresas portuguesas do setor do mobiliário (58 empresas inquiridas). Assim, podemos destacar no comportamento destas empresas, os determinantes contribuidores para o bom desempenho, descritos em seguida.

No grupo das características de gestão, evidencia-se as qualificações linguísticas seguindo-se da formação do gestor. As empresas com gestores mais fluentes em línguas, são as empresas que estão mais propensas a uma *performance* das exportação superior. Verificou-se este facto, expressivamente, para as 3 medidas da *performance* exportadora (menos no crescimento). Contrariamente ao esperado, podemos constatar que as empresas com mais mercados de exportação e um crescimento positivo, são as que apresentam gestores com menos formação. Portanto, no caso das empresas do

mobiliário português, o determinante 'qualificações linguísticas' é, de facto, um fator fundamental para a *performance* de exportação. Assim, os proprietários das empresas do mobiliário a terem que investir nas características da gestão, deverão dar mais importância às capacidades e domínio de várias línguas e não tanto, ao grau de formação do gestor, à sua experiência internacional ou às suas motivações.

Relativamente aos determinantes do grupo das características das empresas, concluímos que, as empresas com um crescimento das exportações positivo e uma elevada intensidade de exportação, são as que têm mais anos de exportação (mais experiência internacional). Referente ao tamanho da empresa, as empresas que apresentam um maior número de mercados e um crescimento positivo são as que possuem uma maior dimensão (medida pelo volume de negócios e número de trabalhadores), não indo de encontro aos estudo semelhante de Scott (2006) e Berry *et al.* (2002) que mostram a dificuldade que as empresas de grande dimensão têm em se estruturarem e adaptarem aos mercados externos, diminuindo a capacidade de atingir mais mercados comparativamente a pequenas empresas que, com uma estratégia de parcerias, conseguem. Portanto, no caso das empresas do mobiliário português, os determinantes 'experiência internacional' e 'dimensão' são, de facto, um fator fundamental para a *performance* de exportação. Mas como são poucas as empresas portuguesas que se regem por uma estratégia de parcerias a situação altera-se.

Um dos determinantes que se destacou nas estratégias de marketing de exportação, foi a gestão da produção. Concluímos que, as empresas com elevada intensidade de exportação e perceção de sucesso, são as que atribuem uma importância maior à gestão de produção, seguindo-se a participação em feiras e a qualidade do produto (com menos relevância). A adaptação da distribuição, apesar de ser considerada, na análise descritiva, como a 2 variável mais importante, nesta análise não podemos confirmar essa afirmação. Por conseguinte, os determinante 'gestão da produção', 'participação em feiras' e a 'qualidade do produto' são fatores importantes para a *performance* de exportação.

Quanto às barreiras e aos fatores de atração para um bom desempenho das exportações, os obstáculos mais vezes percecionados no mercado externo como influenciadores da empresa, nas empresas com baixa intensidade de exportação e baixa perceção de

sucesso (no risco de incumprimento), são as barreiras alfandegárias, o risco por incumprimentos pelos clientes e, como fator de atração, a possibilidade de integração com outras aglomerações nas empresas. No mercado doméstico, destaca-se, nas empresas com baixo crescimento de exportação, a necessidade de recorrer a organismos de apoio, nas empresas com intensidade baixa e um número elevado de mercados de exportação, dificuldades no controlo dos canais de distribuição e, nas empresas com um número elevado de mercados de exportação, dificuldades no acesso aos R.H. qualificados.

4.3. Correlação entre variáveis

Nesta secção complementamos a análise da secção anterior com a consideração dos coeficientes de correlação entre as variáveis. Pretendemos aferir sobre o possível grau de explicação das variáveis independentes sobre a *performance* exportadora (pelas 4 medidas). Para tal, analisaremos seis matrizes de correlação, divididas pelos seis grupos de determinantes. As tabelas contendo a totalidade da informação encontram-se no Anexos 15, 16, 17, 18, 19 e 20, respetivamente).

Atendendo às estimativas do coeficiente de *Spearman*, existe uma correlação significativa entre cada uma das 4 variáveis dependentes (intensidade exportadora, crescimento de exportação, nº de mercados de exportação e perceção do sucesso) e a variável de qualificações linguísticas no grupo das características de gestão. Esta correlação apresenta um $\rho=0,258$ (com a variável intensidade), $\rho=0,271$ (com a variável nº de mercados), $\rho=0,239$ (com a variável perceção do sucesso) e $\rho=0,191$ (com a variável crescimento). No entanto, só as duas últimas correlações são significativas, a 5% e 10% respetivamente. A variável formação do gestor, indica uma correlação de $\rho=-0,306$ com a variável nº de mercados e $\rho=-0,275$ com a variável crescimento.

Nas características da empresa, observa-se uma correlação significativa das variáveis dependentes com 4 variáveis a um nível de significância de 5% e de 10%: a variável dimensão (medida pelo nº de trabalhadores), a variável experiência internacional, a variável competências e capacidades ($\rho=-0,185^*$ com a variável intensidade, $\rho=0,247$ com a variável nº de mercados) e a variável network e contactos ($\rho=0,216^*$ com a variável perceção do sucesso).

Para a estratégia de marketing de exportação, evidencia-se correlação significativa com as variáveis dependentes (das medidas assinaladas) com 3 variáveis a um nível de significância de 5%: participação em feiras ($\rho=0,024$ com a variável nº de mercados), os produtos de qualidade ($\rho=-0,259$ com a variável intensidade) e a gestão de produção ($\rho=0,325$ com a variável percepção do sucesso e $\rho=0,289$ com a variável intensidade).

Na estratégia geral, há uma correlação significativa da variável dependente (percepção do sucesso) com a variável estratégia de parcerias ($\rho=-0,323$) a um nível de significância de 5%.

Para as características do mercado externo, evidencia-se correlação significativa com as variáveis dependentes com 8 variáveis a um nível de significância de 5% a 10%: barreiras culturais ($\rho=-0,19$), barreiras linguísticas ($\rho=-0,208$), barreiras alfandegárias, forte concorrência, risco de incumprimento pelos clientes ($\rho=-0,182$), integração com aglomerações ($\rho=-0,177$), semelhanças económicas ($\rho=0,203$) e as atratividades globais altas ($\rho=-0,172$).

No último grupo de variáveis - características do mercado doméstico - observa-se uma correlação significativa das variáveis dependentes com 6 variáveis a um nível de significância de 5% e de 10%. As variáveis são o acesso difícil ao financiamento, a falta de notoriedade, as dificuldades com os R.H. qualificados, as dificuldades nos canais de distribuição, a necessidade de organismos de apoio e as barreiras globais altas.

Estes resultados não estão em linha com as análises efetuadas às médias utilizando o teste de Mann-Whitney realizado individualmente para cada variável explicativa. Por outro lado, verifica-se um reforço ao nível da significância das variáveis explicativas, em correlação com as variáveis dependentes, como é o caso da variável domínio de línguas, que possui uma correlação significativa com todas as variáveis dependentes (nos testes Mann-Whitney não se verifica numa variável dependente).

Conclusão

Nos últimos anos, têm-se verificado várias alterações no comércio global, fomentando a internacionalização das empresas.

Apesar da indústria portuguesa de mobiliário e afins surgir-nos como uma indústria fragmentada, nos últimos anos têm sido apresentados resultados representativos na evolução das exportações. Dado o decrescimento da procura interna, o mercado externo revela-se importante para a continuidade e crescimento das empresas portuguesas do sector mobiliário e afins. O nosso estudo, teve como objetivo estudar e determinar quais os fatores fundamentais da *performance* exportadora das empresas pertencentes à indústria do mobiliário português. Existem estudos científicos que analisam os determinantes importantes para o desempenho exportador deste setor dada a sua relevância mas, não em Portugal.

Existe uma vasta literatura sobre os determinantes da *performance* exportadora mas, sem uma concordância uniforme entre os autores, entre estes, poucos são os estudos que se debruçam sobre este tipo de indústria aplicando uma análise dos determinantes em geral. Encontram-se, de facto, estudos que estudam este setor, dada a sua importância, mas, focam-se nos determinantes a estudar e não na sua interligação. Torna-se, assim, necessário realizar estudos que possibilitem aos gestores compreender quais os determinantes em geral importantes neste setor.

Por forma a apurarmos a importância dos diversos fatores de sucesso da exportação, analisamos um conjunto de empresas portuguesas do setor do mobiliário inquirindo-as, identificando quais os determinantes considerados por estes, como contribuidores para o sucesso das exportações. E, de acordo com os resultados empíricos obtidos, no caso das empresas do mobiliário português, os fatores considerados fundamentais para a *performance* de exportação são o domínio de línguas pelo gestor (nas características de gestão), a experiência internacional da empresa, a dimensão da empresa (nas características da empresa), a gestão da produção, a participação em feiras e a qualidade do produto. Nas barreiras e atratividades do mercado externo, encontram-se como principais determinantes, as barreiras alfandegárias, o risco por incumprimento pelos clientes e a possibilidade de integração com outras aglomerações nas empresas. No

mercado doméstico detetam-se: a necessidade de recorrer a organismos de apoio, as dificuldades no controlo dos canais de distribuição e as dificuldades no acesso aos R.H. qualificados.

O presente estudo englobou 419 empresas portuguesas exportadoras do setor mobiliário e, segundo as empresas que responderam ao questionário, observa-se uma disparidade nas suas respostas (verifica-se perceções extremas dos opostos). Este fenómeno pode ter ocorrido devido ao facto do tecido empresarial do mobiliário português ser muito diversificado, conduzindo para muitos resultados inconclusivos. Uma possível limitação pode ter sido devido a esta conjuntura e, numa futura abordagem ao tema, uma solução seria a de agrupar as empresas pelas suas características (empresas tradicionais, clássicas, modernas etc...)

Referências

Aaby, N.E. e Slater, S.F. (1989). "Management influences on export *performance*: a review of the empirical literature 1978–1988", *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 7–26.

Alon, I. e Jaffe, E. (2013), *Global Marketing- Contemporary theory, practice, and cases* , New York: Mcgraw-Hill.

Anderson, E., e Gatignon, H. (1986), "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions", *Journal of international business studies*, Vol.17, No.3, pp.1-26.

Artopoulos, A., Friel, D. e Hallak, J. C. (2013), "Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina", *Journal of Development Economics*, Vol. 105, pp. 19–35.

Babakus, E., Yavas, U., e Haahti, A. (2006). "Perceived uncertainty, networking and export *performance*: A study of Nordic SMEs", *European Business Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 4-13.

Baldauf, A., Cravens, D. W., e Wagner, U. (2000), "Examining determinants of export *performance* in small open economies", *Journal of World Business*, Vol.35, No.1, pp. 61-79.

Banco de Portugal (2013), Procura interna (volume)-Portugal, <http://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/Forms/SeriesFiltradas.aspx?flt=procura%20interna&SW=1286>, acedido em 2 de Outubro de 2013

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.

Berry, A., Rodriguez, E. e Sandee, H. (2002), "Firm and group dynamics in the small and medium enterprise sector in Indonesia", *Small Business Economics*, Vol. 18, No. 1-3, pp. 141-161.

Carpano, C., Rahman, M., Roth, K. e Michel, J. G. (2006), “International competition in mature, localized industries: Evidence from the US furniture industry”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 5, pp. 630-637.

Contractor, F. J., Hsu, C. C., e Kundu, S. K. (2005), "Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry", *MIR: Management International Review*, pp. 83-110.

Dhanaraj, C., e Beamish, P. W. (2003), "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol.41, No.3, pp. 242-261.

Diamantopoulos, Adamantios. (1998), "From the Guest Editor.", *Journal of International Marketing*, Vol.6, No.3, pp. 3-6.

Diamantopoulos, A., e Kakkos, N. (2007), "Managerial assessments of export performance: conceptual framework and empirical illustration", *Journal of International Marketing*, pp 1-31.

Diaz-Balteiro, L., Casimiro Herruzo, A., Martinez, M. e Gonzalez-Pachon, J. (2006), “An analysis of productive efficiency and innovation activity using DEA: An application to Spain's wood-based industry”, *Forest Policy and Economics*, Vol. 8, No.7, pp. 762-773.

Dijk, M. V. (2002). “The determinants of export performance in developing countries: The case of Indonesian manufacturing”, *Eindhoven Centre for Innovation Studies Working Paper*, Vol. 2, No.1.

Dunning, J. H. (1977). “Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach”. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Orgs.). *The international allocation of economic activity*, pp. 395–418.

Dunning, J. (1988). “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.

EGP, Escola de Gestão do Porto (2008), “Estudo Estratégico das indústrias de madeira e mobiliário”, AIMMP, Porto

Elenurm, T. (2007), “International competitiveness and organizational change drivers anticipated by Estonian managers in the context of European integration”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 305 – 318.

Fahy, J. (2002). “A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment”, *International Business Review*, Vol. 11, No.1, pp.57-77.

IAPMEI (2009), 1ª Sessão de trabalho com empresas das indústrias de mobiliário e afins, http://www.apima.pt/files/_Relatorio_4e1ed98105cf8.pdf, acessado em 7 de Outubro de 2013

INE (2012), Exportações (€) de bens por local de destino e tipo de bem, produto por atividade (CPA 2002), Anual, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados, acessado em 1 de Outubro de 2013

INE (2011), Empresas(Nº) por Atividade económica (Classe -CAE Rev.3), Anual, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006569&contexto=bd&selTab=tab2, acessado em 1 de Outubro de 2013

INE (2011), Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Atividade económica (Classe - CAE Rev. 3) e Forma jurídica; Anual, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006570&contexto=bd&selTab=tab2, acessado em 1 de Outubro de 2013

INE (2009), " Empresas (N.º) por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço; Anual", http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006592&contexto=bd&selTab=tab2 , acessado em 8 de Outubro de 2013

Johanson, J. (1986). “International Marketing and Internationalization Processes—A Network Approach Jan Johanson and Lars Gunnar—Mattsson University of Uppsala and Stockholm School of Economics”. *Research in international marketing*, pp. 234-252.

Johanson, J., e Mattsson, L. G. (1988). “Internationalization in industrial systems- a network approach”. *Strategies*, pp. 287-314.

Johanson, J., e Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of international business studies*, Vol. 40, No. 9, pp. 1411-1431.

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305–322.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., e Morgan, N. A. (2000). "Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No. 4,pp. 493-511.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., e Samiee, S. (2002). "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, Vol.55, No.1,pp. 51-67.

Madsen, T. K. (1989), "Successful export marketing management: some empirical evidence", *International Marketing Review*, Vol.6, No.4.

Maroco, J. (2010), "Análise Estatística com o PASW Statistics", Editora Report Number.

Morgado, F. (2012), A exportação/internacionalização das empresas do setor do mobiliário do Vale do Sousa (Paredes e Paços de Ferreira) é uma estratégia empresarial ou uma consequência da recessão do país, disponível em <http://ssrn.com/abstract=2169616>, acessado em 4 de Outubro de 2013.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., e Zentes, J. (2010), *Strategic International Management*, 2ª Edição, pp. 241-260, Gabler.

Nazar, M. S., e Saleem, H. M. N. (2009), "Firm-level determinants of export performance", *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, Vol.8, No.2.

Pan, Y., e Tse, D. K. (2000), "The hierarchical model of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, pp. 535-554.

Peng, M. W. (2009), *Global strategic management*, South-Western Cengage Learning.

Ritter, T., e Gemünden, H. G. (2003), "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents", *Journal of Business Research*, Vol.56, No.9, pp. 745-755

Schlegelmilch, B. B., e Crook, J. N. (1988), "Firm-level determinants of export intensity", *Managerial and Decision Economics*, Vol.9, No.4, pp. 291-300.

Shoham, A., Evangelista, F. e Albaum, G. (2002), "Strategic firm type and export performance", *International Marketing Review*, Vol. 19, No.3, pp.236-258

Scott, A. J. (2006), "The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry: clothing, footwear, and furniture", *World Development*, Vol. 34, No. 9, pp. 1517-1536.

Sousa, C. M. (2004), "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 9, No.12, pp.1-23.

Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., e Coelho, F. (2008), "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, No.4, pp. 343-374.

Thirkell, Peter C e Dau, R. (1998). "Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No.9/10, pp. 813-29.

Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S. e Kuivalainen, O. (2012). "The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10, No. 1, pp. 25-49.

Vlosky, R. P. e Borlea, G. F. (2009), "The wood products industry in the western Balkan region", *Forest Products Journal*, Vol.59, No.10, pp. 98-111.

Zhao, H., e Zou, S. (2002). "The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: an empirical analysis of Chinese manufacturing firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 52-71.

Zou, S., e Stan, S. (1998), "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, No.5, pp. 333-356.

Zou, S., Taylor, C. R., e Osland, G. E. (1998), "The EXPERF scale: a cross-national generalized export *performance* measure", *Journal of International Marketing*, pp. 37-58.

Anexos

Anexo 1 - Modos de entrada: escala por fator

	Exportação	Modos contratuais	<i>Joint Venture</i>	Subsidiárias a 100%
Controlo	Baixo, médio ou alto	Baixo	Médio	Alto
Recursos necessários	Baixo	Baixo	Médio	Alto
Flexibilidade	Alto	Médio	Médio ou Baixo	Baixo
Risco de disseminação do conhecimento	Baixo	Alto	Médio	Baixo

Fonte: Morschett *et al.* (2010)

Anexo 2 - Determinantes da *performance* exportadora

Autores	Determinantes	
Nazar e Saleem (2009)	Características da empresa	Tamanho da empresa; Nível tecnológico; Contatos no estrangeiro; Conhecimento e planeamento de exportação
	Características de Gestão	Características de atitudes, baseadas na habilidade e do comportamento.
	Capacidades estratégicas de marketing	Utilização de pesquisas de mercado; Segmentação e <i>targeting</i> ; Capacidades do produto, do preço, distribuição e promoção
Schlegelmilch e Crook (1988)	Gestão das expectativas e percepções,	Atitudes em relação ao risco; Atitudes para estrangeiros; Significado percebido do <i>marketing</i> ;
	Variáveis do mercado	Localização; Custos de transporte
	Vantagens e recursos diferenciais da empresa	Atividades de I & D; Singularidade do produto; Competências linguísticas dos gestores
	Demográficos	Tamanho da empresa; Ciclo de vida do produto; Crescimento de vendas no mercado interno

Anexo 3 - Sintetização dos determinantes da *performance* exportadora

Internos	Características de Gestão	Atitudes e percepções [AP]	Percepção das vantagens e barreiras de exportação; Motivação de exportação; Suporte e comprometimento à exportação;
		<i>Skill based</i> [SB]	Nível educacional; Experiência internacional;
	Características e Competências da Empresa	Tamanho da empresa [TE]	Volume de vendas; nº de empregados (lucro de exportação); Rácio (Volume de neg./ Nº de Trabalhadores)
		Nível tecnológico [NT]	Investimento ao nível de I&D
		<i>Networks</i> e Contactos Estrangeiros [NC]	Networking doméstico e networking estrangeiro
		Competências internacionais e de negócio da empresa [CIN]	Posição forte no mercado, recursos humanos e capacidades funcionais fortes, experiência internacional, conhecimento, rapidez e flexibilidade na resposta as alterações do mercado etc...
		Idade da empresa [I] Localização [L]	Centros de informação
	Estratégia de Marketing de Exportação	Mix Marketing [MM]	Adaptação do produto, promoção, canal e preço ; Segmentação e <i>targeting</i> ; <i>Strengths</i> do produto (Singularidade) ; Inovação do produto
		Capacidades de Produção [CP]	Serviço de atendimento pós-venda; Distribuição; Inovação do processo; adaptação da produção
		Estratégia de exportação[E]	
Externas	Características do mercado Externo	Atratividade e barreiras do mercado externo [AB]	Regulamentações governamentais (ex. Políticas e legais), Similaridade cultural, Semelhança económica, Acessibilidade do canal;
		Competitividade do mercado [CM]	
	Características do mercado doméstico	Hostilidade ambiental [HA] Assistência de exportação [AE]	Política de exportação nacional e moeda

Fonte: Elaboração própria baseada em Nazar e Saleem (2009); Sousa et al.(2008); Baldauf et al.(2000); Zou e Stan (1998); Schlegelmilch e Crook (1988)

Anexo 4- Medidas dos determinantes usadas nos estudos semelhantes

Determinantes	Proxy	Autores
Atitudes e percepções [AP]	*Percepções das oportunidades e ameaças de internacionalização *Características das atitudes *Orientação internacional	2; 1; 4;
<i>Skill based</i> [SB]	*Qualificações sociais * diferentes Skill	1; 6
Tamanho da empresa [TE]	*nº de empregados *Investimento e parceiros de ID * volume de vendas *valor por cada trabalhador *Nº de estabelecimentos *Nº de países que exportou	1;2;4;6; 4; 5; 6;7 7
Nível tecnológico [NT]	*Atividades de inovação e ID *investir em tecnologia	4; 2;5;
<i>Networks</i> e contactos estrangeiros [NC]	*Networking	1;2;7;6
Competências internacionais e de negócio da empresa [CIN]	*Recursos humanos motivados e Competências funcionais fortes *Conhecimento e experiência internacional *Presença internacional *Localização da empresa e os seus recursos * aglomeração localizacional	1; 2; 1;3; 5; 1 5

Mix Marketing [MM]	*Adaptação do produto e preço *Adaptação do canal * Strengths do produto *nicho de mercado * Inovação do produto * n° de patentes *Transportação dos custos e acesso a recursos raros *intensidade em Publicidade *qualidade e design do produto	2; 3;6;7 3;5;6; 3;6; 7; 3:4; 4; 5; 5; 6;
Capacidades de Produção [CP]	*Adaptação do processo *Inovação do processo	3;6 4;5
Estratégia de exportação [E]	*Subcontratação e outros (cluster)	2;6;7;
Atratividade e barreiras do mercado externo [AB]	*vantagens da integração com outras aglomerações internacionais *Barreiras tecnológicas e aprendizagem; Experiência	6; 5
Competitividade do mercado [CM]	*Competitividade entre aglomerações	6; 5;
Hostilidade ambiental [HA]		1;
Assistência de exportação [AE]	*Assistência da Política Pública	5;7;3

Autores: 1.Torkkeli *et al.*(2012); 2.Elenurm (2007); 3.Artopoulos *et al.*(2013); 4.Diaz-Balteiro *et al.*(2006); 5.Carpano *et al* (2006); 6. Scott(2006); 7.Berry *et al* (2002)

Anexo 5 – Questionário enviado às empresas

Internacionalização da empresas portuguesas do setor do mobiliário e

Este questionário pretende avaliar a importância de diversos fatores no sucesso das exportações das empresas portuguesas no setor do mobiliário. Vimos solicitar a sua preciosa colaboração, pois acreditamos que os resultados deste trabalho poderão ser úteis não só para as empresas deste setor de atividade mas também para a Universidade do Porto, enquanto trabalho científico.

As respostas ao questionário serão tratadas de forma agregada, garantindo-se total confidencialidade, sendo exclusivamente utilizadas para fins académicos. Ao responder a este questionário lembre-se de que apenas estamos interessados na sua opinião, pelo que não existem respostas certas ou erradas.

O questionário é constituído por 14 perguntas de resposta rápida (tipo escala de concordância, seleção de itens), e está dividido em 4 páginas.

As respostas deverão sempre referir-se ao último ano de que dispõe informação.

Desde já, somos gratos pela participação e valiosa contribuição.

***Obrigatório**

Informações gerais

1. Nome da empresa*

2. Qual é o número de trabalhadores da empresa?*

3. Há quantos anos exporta?*

4. Para quantos países exporta atualmente?*

4.1. E qual o seu principal mercado (país)?*

5. Qual o peso (em %) que este mercado principal tem no total das suas exportações ?*

6. Nível de formação do responsável pelo departamento internacional (obtida ou a frequentar)*

- ☐ MBA/mestrado /pós-graduação
☐ Licenciatura
☐ 12º ano (ou equivalente)
☐ Ensino básico/primário
☐ Outro:

7.1. Nível de formação (em línguas) do responsável pelo departamento internacional *

- ☐ Domínio numa língua estrangeira
☐ Domínio de mais do que uma língua estrangeira
☐ Outro:

7.2. Experiência internacional do responsável pelo departamento internacional *

- ☐ Nunca trabalhou no estrangeiro
☐ Já trabalhou no estrangeiro (mas por um período curto - menos do que 1 ano)
☐ Já trabalhou no estrangeiro (mais do que 1 ano)
☐ Outro:

Motivações para a Internacionalização

8. Das seguintes 11 razões para vender ao estrangeiro, qual a importância que atribui a cada uma?*

Nesta pergunta pretende-se apurar porque é que a empresa sentiu necessidade de começar a exportar

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
1. Para obter vantagens nos impostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Porque o mercado doméstico está saturado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Porque o mercado nacional é pequeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Política de crescimento da empresa para novos territórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Para alcançar reputação internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Para acompanhar os seus clientes externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Para poder vender a melhor preço (i.é, ter maior margem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Para diversificar os riscos de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Porque houve solicitação por empresas estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Por deter redes de contactos internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Para um melhor aproveitamento dos recursos da empresa e uma melhor gestão das suas capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.1. Se a razão principal não foi mencionada, refira aqui, por favor:

Ao responder às próximas perguntas, tenha em mente APENAS o seu principal mercado

(referido na pergunta 4.1.)

9. Como procedeu a empresa para entrar nesse mercado? *

- ☐ Estudou sobre o mercado de destino
- ☐ Participou em feiras
- ☐ Entrou em contacto (por e-mail ou telefone) com potenciais clientes
- ☐ Estabeleceu contactos com potenciais agentes distribuidores
- ☐ Foi subcontratada por uma empresa internacional
- ☐ Procurou subcontratar no mercado de destino
- ☐ Estabeleceu parcerias com empresas nacionais para explorar mercados no exterior
- ☐ Estabeleceu parcerias com empresas estrangeiras para a exploração de mercados
- ☐ Outro:

10. Dos 13 aspetos apresentados na lista seguinte avalie cada um quanto à importância que (cada um) teve na conquista desse (principal) mercado da empresa.*

Nesta pergunta pretende-se apurar os fatores mais determinantes da entrada nesse mercado

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
1. A aposta no design (estética, funcionalidades, etc.) dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Produtos com elevados padrões de qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Apresentação de preços competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O investimento em publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A utilização de técnicas e métodos de marketing inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A adaptação das promoções ao mercado de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O ajustamento do canal de distribuição a esse mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. O know-how e a propriedade intelectual (ex: patentes, marcas, ...) que a empresa possui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Produtos com características adaptadas ao mercado de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Criação e desenvolvimento de produtos inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Utilização de processos de fabrico inovadores (ex: na etapa do corte, lixagem, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Uma boa gestão de produção (ex: monitorização das alterações, da qualidade e dos custos...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. A flexibilidade na resposta às exigências do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.1. Se o meio principal para a conquista desse mercado não foi mencionado, refira aqui, por favor.

11. Dos seguintes fatores quais são ou podem ser as principais vantagens competitivas da empresa?*

Nesta pergunta, pretende-se determinar quais os fatores que mais distinguem a empresa das restantes empresas

- ☐ Localização favorável da empresa e com boas infraestruturas logísticas e de transporte
- ☐ Networks (relações em rede) com parceiros (ex: distribuidores, fornecedores, ...) de confiança
- ☐ Equipa competente e motivada
- ☐ Flexibilidade de adaptação a novas oportunidades de negócio
- ☐ Eficiência no tempo de entrega do produto
- ☐ Um serviço pós-venda eficiente e rápido
- ☐ Capacidade da empresa para identificar segmentos específicos do mercado (nichos de mercado)
- ☐ Facilidade (e detenção de estrutura) para o desenvolvimento de produtos
- ☐ Outro:

Barreiras e Fatores de atração

12. Tendo em atenção o mercado de destino (o mesmo mercado considerado até aqui) que barreiras e/ou atratividades encontrou aquando da entrada nesse mercado? *

Os primeiros 8 pontos são barreiras e os restantes 4 pontos são atratividades.

	Nenhuma	Poucas	Algumas	Muitas	Bastantes
1. Barreiras culturais (ex: religião, costumes, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Barreiras linguísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Barreiras legais ou na estrutura governamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Infraestruturas gerais insuficientes (ex: água, eletricidade, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Barreiras logísticas (ex: transportes, armazenamento, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Barreiras alfandegárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Forte intensidade de concorrência no mercado de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Risco de incumprimento por parte dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Possibilidade de integração com outras aglomerações de empresas internacionais ligadas ao mesmo setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Acesso às redes de contactos e aos parceiros adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Semelhanças económicas (ex: custos de fazer negócio, inflação, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Culturas semelhantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.1. Se a principal barreira ou atratividade não foi mencionada, refira por favor.

13. Olhando agora para Portugal, quais os principais entraves/barreiras que sente (ou sentiu) à internacionalização?*

	Nenhuma	Poucas	Algumas	Muitas	Bastantes
Acesso difícil a financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras burocráticas referentes ao processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de notoriedade de Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades no acesso a recursos humanos com competências e experiência internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades no controlo dos canais de distribuição para o mercado de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de recorrer a organismos de apoio (Ex: QREN, APIMA...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de incentivos à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.1. Em caso de faltar o principal entrave, mencione por favor.

Resultados da internacionalização

14. Diga o seu grau de concordância com as seguintes 6 afirmações.*

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A exportação tem contribuído favoravelmente para a empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um modo geral, estamos satisfeitos com o nosso sucesso nos mercados internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcançámos os objetivos que estabelecemos para o volume de negócios de internacionalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcançámos os objetivos de participação de mercado que definimos para a internacionalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A internacionalização tem tido um efeito positivo na rentabilidade da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A internacionalização tem tido um efeito positivo sobre a imagem da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Muito obrigada pela sua colaboração. Estaremos disponíveis, se assim o entenderem, para o envio do trabalho e seus resultados. Pedimos que nos forneçam o endereço de e-mail para onde desejam que seja enviado.

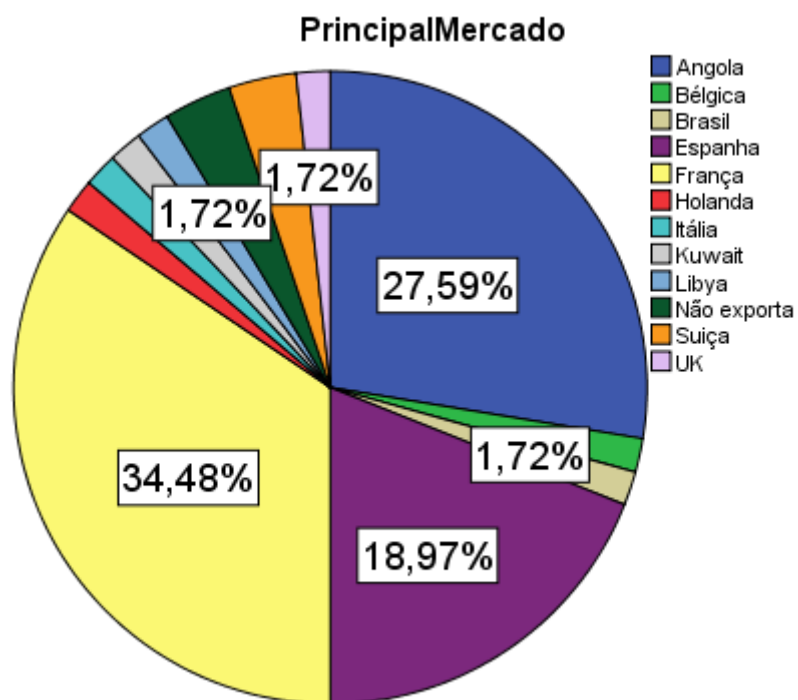
Endereço de e-mail:

Anexo 6 - Medidas da *performance* de exportação usadas nos estudos semelhantes

	Proxy	
Medidas de vendas [MV]	*Volume de Vendas exportadas *retorno sobre vendas (ROS) e retorno sobre ativos (ROA)	1;4 5;
Medidas de lucro [ML]	*Lucros antes das taxas	4
Medidas de crescimento [MC]	*Medidas de exportação de crescimento	3;
Alcançar o objetivo [AO]	* Avaliação do desempenho dos gestores	1;

Autores: 1.Torkkeli *et al.*(2012); 2.Elenurm (2007); 3.Artopoulos *et al.*(2013); 4.Diaz-Balteiro *et al.*(2006); 5.Carpano *et al* (2006); 6. Scott(2006); 7.Berry *et al* (2002)

Anexo 7 - Principal mercado de exportação



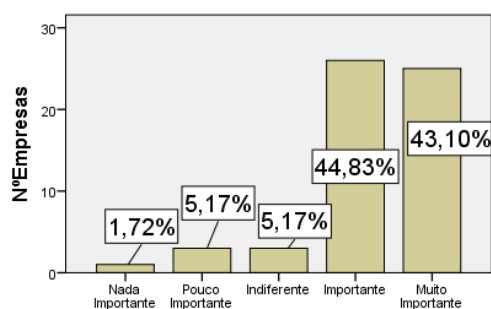
Anexo 8 - Crosstabulation Formação do Gestor *Versus* Experiência Internacional

		Experiência Internacional Do Gestor Medida Pelos Anos			Total
		Nunca trabalhou no estrangeiro	Já trabalhou no estrangeiro (por menos do que 1 ano)	Já trabalhou no estrangeiro (mais do que 1 ano)	
Formação Do Gestor	MBA/mestrado /pós-graduação	4	2	0	6
	Licenciatura	20	4	5	29
	12º ano (ou equivalente)	16	1	2	19
	Ensino básico/primário	3	0	1	4
Total		43	7	8	58

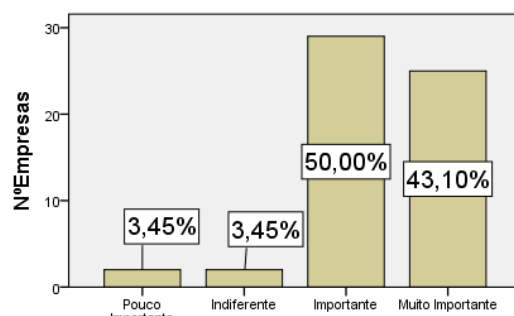
Anexo 9 - Crosstabulation Formação do Gestor *Versus* Domínio de Línguas

		Domínio De Línguas Do Gestor			Total
		Nenhuma Língua estrangeira	Domínio numa língua estrangeira	Domínio de mais do que uma língua estrangeira	
Formação Do Gestor	MBA/mestrado /pós-graduação	0	0	6	6
	Licenciatura	0	8	21	29
	12º ano (ou equivalente)	0	14	5	19
	Ensino básico/primário	1	1	2	4
Total		1	23	34	58

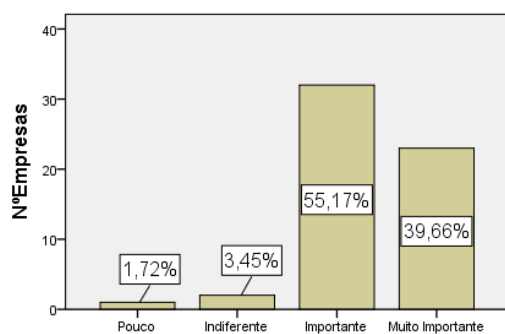
Anexo 10. Histogramas de Frequência (%) do Grau de importância na conquista do mercado (Perg. 10)



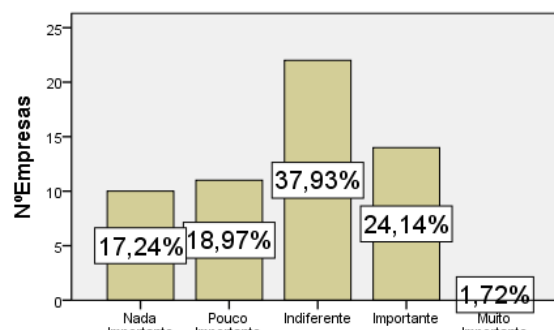
1. Aposta No Design Dos Produtos



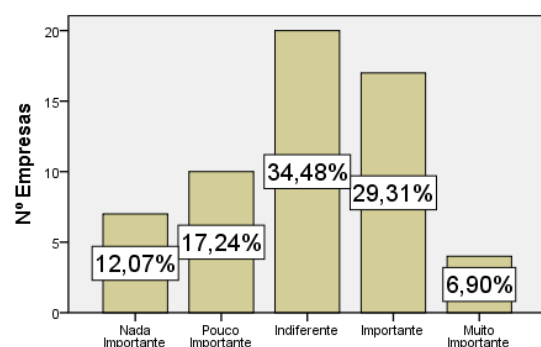
2. Produtos de Qualidade



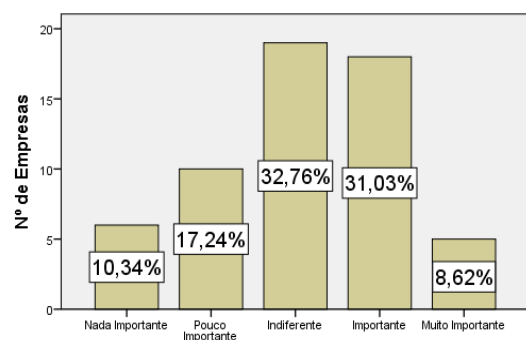
3. Apresentação De Preços Competitivos



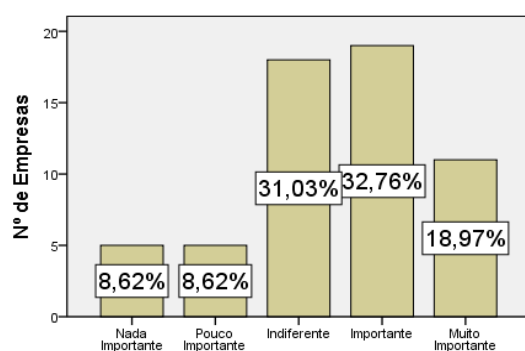
4. Investimen Em Publicidade



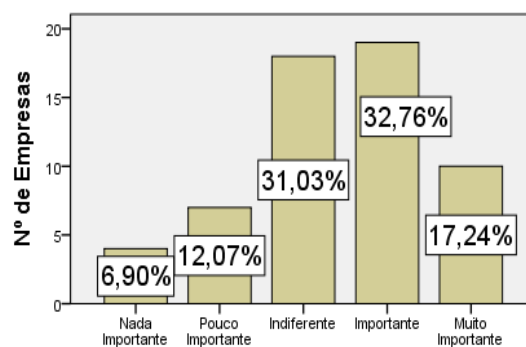
5. Utilização De Técnicas E Metodos De Marketing Inovadores



6. Adaptação Das Promoções ao Mercado de Destino

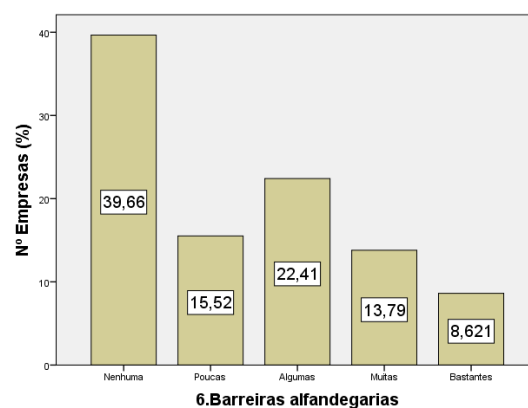
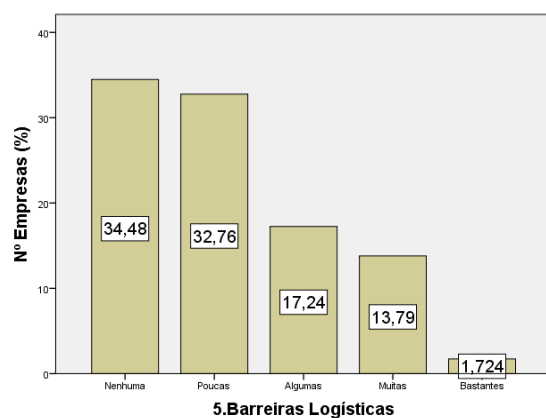
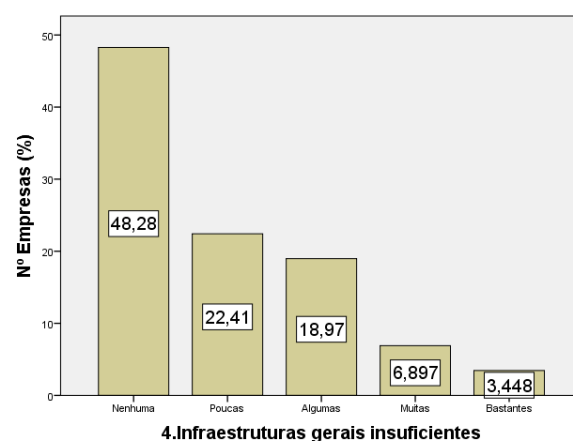
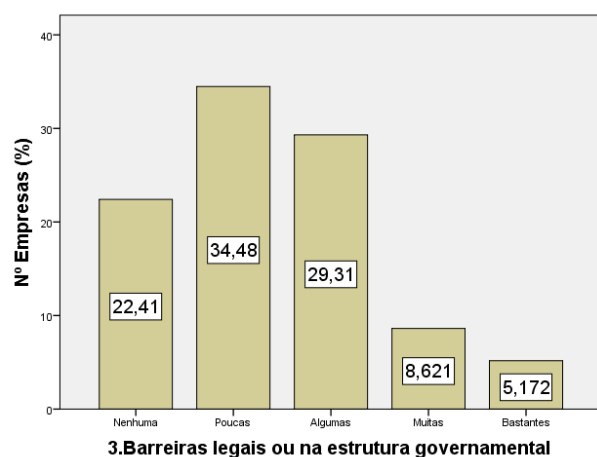
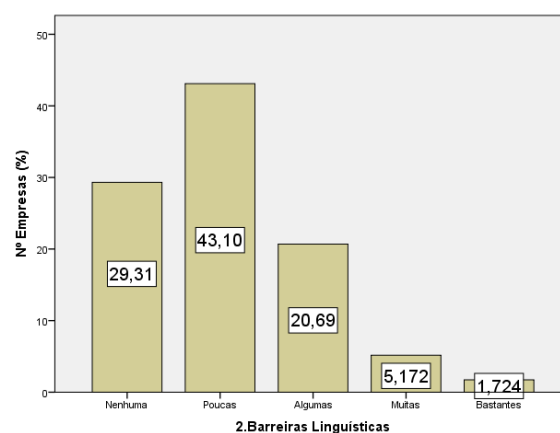
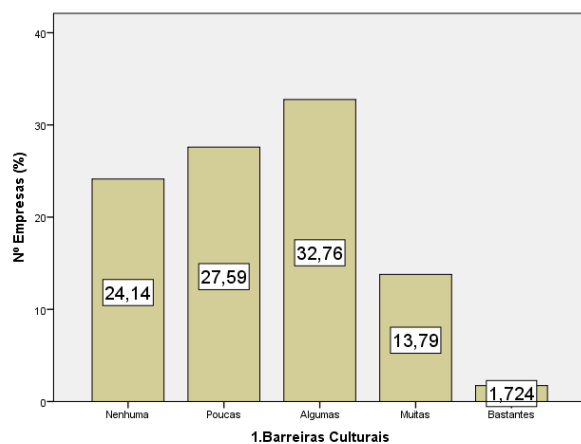


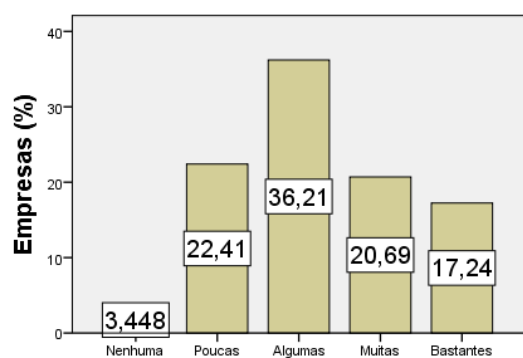
7. Ajustamento do Canal Distribuição



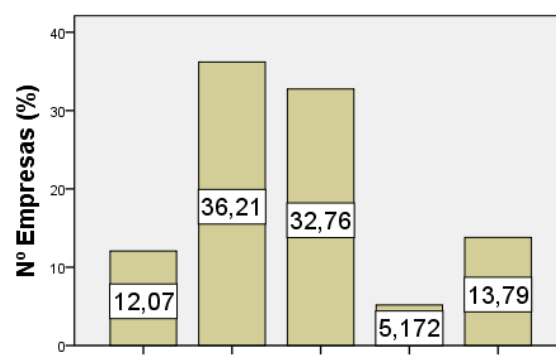
8. Know-how e Propriedade Intelectual

Anexo 11 - Histogramas de Frequência (%) das Barreiras e Atratividades do mercado externo

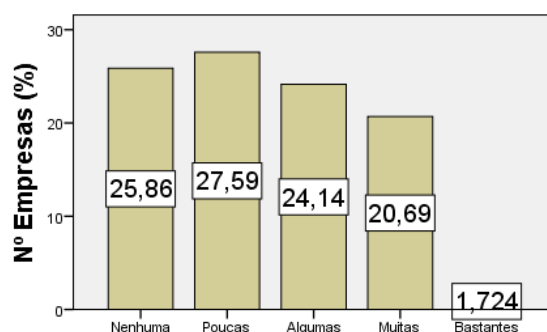




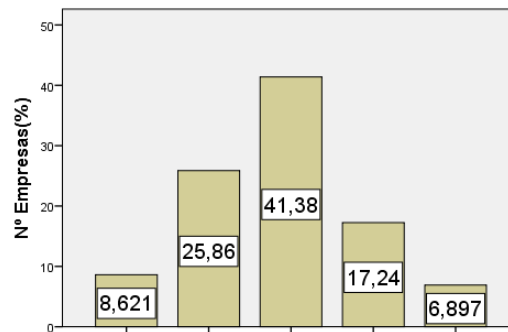
7.Forte Intensidade De Concorrência



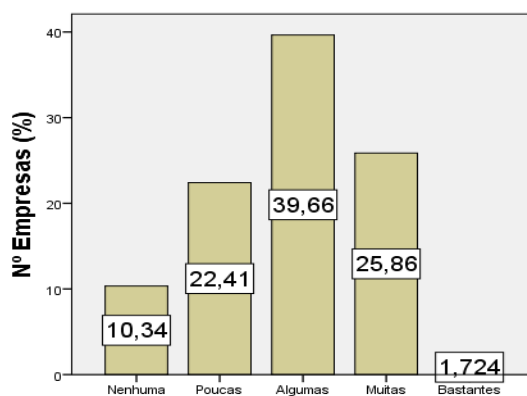
8.Risco de incumprimento por parte dos clientes



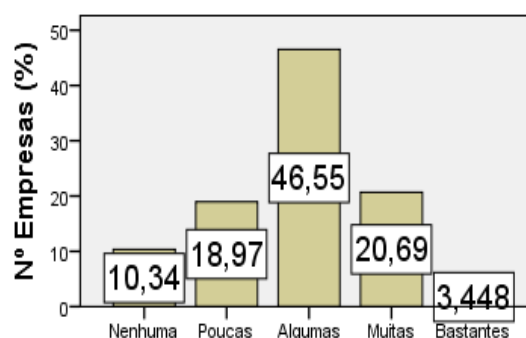
9.Integração com outras aglomerações internacionais do mesmo setor



10.Acesso as redes de contatos e aos parceiros adequados

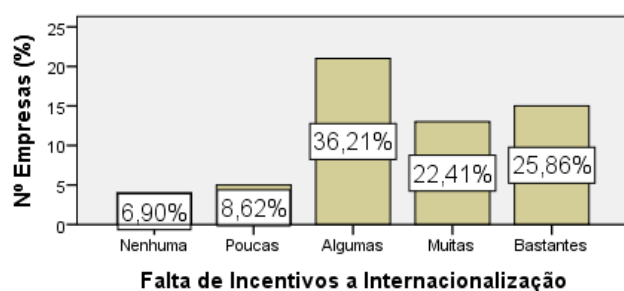
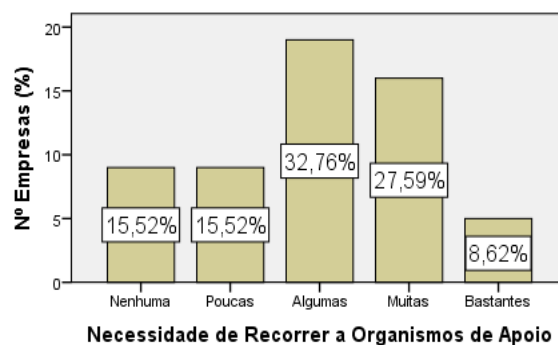
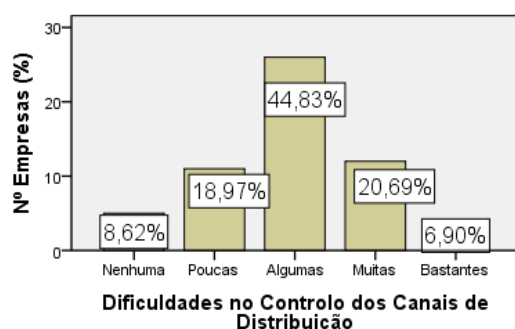
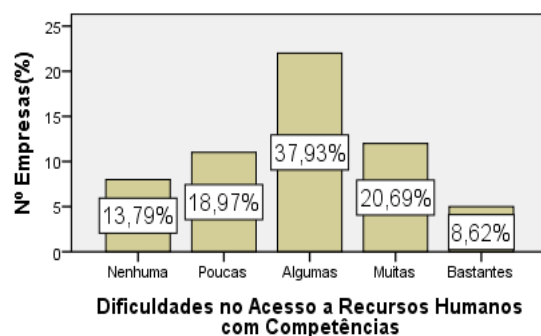
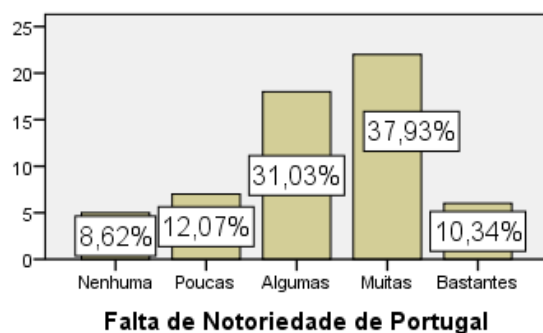
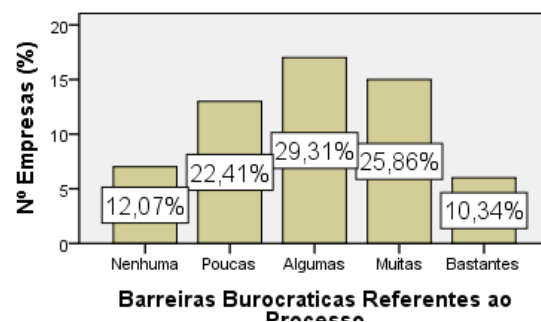
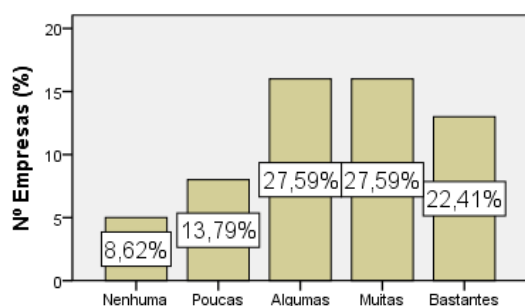


11.Semelhanças Económicas



12.Culturas Semelhantes

Anexo 12 - Histogramas de Frequência (%) das Barreiras do mercado doméstico



Anexo 13 - Diferenças de médias entre as empresas – Performance: *Número de mercados de exportação* (teste de Mann-Whitney)

	Determinante		Medida da variável	Todas as empresas	Nº Países de exportação ≤4	Nº Países de exportação >4	p-value (M-W)	Decisão
Características da gestão	H1a	Nível de educação do gestor	0, 1, 2, 3, 4	2,362	2,563	2,115	0,021	Rejeita H0 ^a
	H1b	Experiência internacional do gestor	0, 1, 2	0,397	0,500	0,269	0,445	Não rejeita H0
	H1c	Qualificações linguísticas	0, 1, 2	1,569	1,438	1,731	0,040	Rejeita H0 ^a
	H2a	Motivações proactivas dos gestores	0, 1, ..., 6	3,793	3,656	3,962	0,607	Não rejeita H0
	H2b	Motivações reativas dos gestores	0, 1, ..., 5	1,000	1,063	0,923	0,954	Não rejeita H0
Características das empresas	H3a	Dimensão	Volume de negócios (2012)	1.295.905,85 €	731.218,5625	1.990.905,5769	0,000	Rejeita H0 ^a
			Nº trabalhador	28,638	18,125	41,577	0,000	Rejeita H0 ^a
			Rácio Volneg/	50287,21	51656,7581	48601,6226	0,114	Não rejeita H0
	H3b	Experiência internacional da empresa	Nº de anos	11,517	9,938	13,462	0,130	Não rejeita H0
	H3c	Competências internacionais e capacidades	Contagem das	3,621	3,250	4,077	0,062	Rejeita H0 ^b
	H3d	Networks e contactos no estrangeiro	0,1,2	1,000	0,938	1,077	0,416	Não rejeita H0
Estratégia de marketing de exportação	H4a	Adaptação do produto	0, 1, ..., 5	4,276	4,406	4,115	0,311	Não rejeita H0
	H4b	Adaptação da distribuição	0, 1, ..., 5	3,448	3,406	3,500	0,691	Não rejeita H0
	H4c	Design do produto	0, 1, ..., 5	4,224	4,125	4,346	0,283	Não rejeita H0
	H4d	Qualidade do produto	0, 1, ..., 5	4,328	4,438	4,192	0,348	Não rejeita H0
	H4e	Produtos inovadores	0, 1, ..., 5	3,017	2,969	3,077	0,649	Não rejeita H0
	H4f	Gestão de Produção	0, 1, ..., 5	4,052	4,063	4,038	0,771	Não rejeita H0
	H4g	Feiras	0,1	0,397	0,281	0,538	0,048	Rejeita H0 ^a
Geral de exportação	H5a	Estratégia por subcontratação	0,1	0,224	0,250	0,192	0,603	Não rejeita H0

	H5b	Estratégia por parcerias (cluster)	0,1	0,172	0,156	0,192	0,720	Não rejeita H0
Barreiras do mercado externo	H6a	Barreiras culturais	0, 1, ..., 5	2,414	2,344	2,500	0,548	Não rejeita H0
	H6b	Barreiras linguísticas	0, 1, ..., 5	2,069	2,250	1,846	0,116	Não rejeita H0
	H6c	Barreiras legais	0, 1, ..., 5	2,397	2,500	2,269	0,531	Não rejeita H0
	H6d	Insuficiência nas infraestruturas locais	0, 1, ..., 5	1,948	2,063	1,808	0,327	Não rejeita H0
	H6e	Barreiras logísticas	0, 1, ..., 5	2,155	2,219	2,077	0,689	Não rejeita H0
	H6f	Barreiras alfandegarias	0, 1, ..., 5	2,362	2,375	2,346	0,974	Não rejeita H0
	H6g	Intensidade concorrencial forte	0, 1, ..., 5	3,259	3,063	3,500	0,183	Não rejeita H0
	H6h	Risco de incumprimento pelos clientes	0, 1, ..., 5	2,724	2,594	2,885	0,447	Não rejeita H0
	H6i	Nº de barreiras globais	0,1,..., 8	1,4138	1,5000	1,3077	0,750	Não rejeita H0
Atratividades	H6j	Possibilidade de integração com	0, 1, ..., 5	2,448	2,469	2,423	0,834	Não rejeita H0
	H6k	Semelhanças económicas	0, 1, ..., 5	2,862	2,813	2,923	0,652	Não rejeita H0
	H6l	Semelhanças culturais	0, 1, ..., 5	2,879	2,813	2,962	0,589	Não rejeita H0
	H6m	Nº de atratividades globais	0,1,..., 4	0,9655	0,9375	1,0000	0,796	Não rejeita H0
Características do mercado doméstico	H7a	Dificuldade de acesso	0, 1, ..., 5	3,414	3,219	3,654	0,169	Não rejeita H0
	H7b	Barreiras burocráticas	0, 1, ..., 5	3,000	2,844	3,192	0,299	Não rejeita H0
	H7c	Falta de notoriedade	0, 1, ..., 5	3,293	3,125	3,500	0,145	Não rejeita H0
	H7d	R.H. pouco qualificados	0, 1, ..., 5	2,914	2,656	3,231	0,069	Rejeita H0 ^b
	H7e	Dificuldades nos canais	0, 1, ..., 5	2,983	2,719	3,308	0,030	Rejeita H0 ^a
	H7f	Necessidade de	0, 1, ..., 5	2,983	2,906	3,077	0,645	Não rejeita H0
	H7g	Falta de incentivos	0, 1, ..., 5	3,517	3,594	3,423	0,349	Não rejeita H0
	H7h	Nº de barreiras globais	0, 1, ..., 7	2,7414	2,6250	2,8846	0,552	Não rejeita H0

^a nível de significância de 5% ^bnível de significância de 10%

Anexo 14 - Diferenças de médias entre as empresas – Performance: *Crescimento da exportação* (teste de Mann-Whitney)

		Determinante	Medida da variável	Todas as empresas	Crescimento de exportação <=0%	Crescimento de exportação >0%	p-value (M-W)	Decisão
Características da gestão	H1a	Nível de educação do gestor	0, 1, 2, 3, 4	2,362	2,567	2,143	0,038	Rejeita H0 ^a
	H1b	Experiência internacional do gestor	0, 1, 2	0,397	0,433	0,357	0,800	Não rejeita H0
	H1c	Qualificações linguísticas	0, 1, 2	1,569	1,467	1,679	0,149	Não rejeita H0
	H2a	Motivações proactivas dos gestores	0, 1, ..., 6	3,793	3,767	3,821	0,905	Não rejeita H0
	H2b	Motivações reativas dos gestores	0, 1, ..., 5	1,000	1,000	1,000	0,961	Não rejeita H0
Características das empresas	H3a	Dimensão	Volume de negócios (2012)	1.295.905,85 €	1103137,50	1502443,357	0,045	Rejeita H0 ^a
			Nº trabalhador	28,638	28,500	28,786	0,272	Não rejeita H0
			Rácio Volneg/	50287,21	44574,8651	56407,5892	0,046	Rejeita H0 ^a
	H3b	Experiência internacional da empresa	Nº de anos	11,517	13,967	8,893	0,093	Rejeita H0 ^b
	H3c	Competências internacionais e capacidades	Contagem das	3,621	3,567	3,679	0,586	Não rejeita H0
	H3d	Networks e contactos no estrangeiro	0,1,2	1,000	0,900	1,107	0,224	Não rejeita H0
Estratégia de marketing de exportação	H4a	Adaptação do produto	0, 1, ..., 5	4,276	4,267	4,286	0,891	Não rejeita H0
	H4b	Adaptação da distribuição	0, 1, ..., 5	3,448	3,600	3,286	0,279	Não rejeita H0
	H4c	Design do produto	0, 1, ..., 5	4,224	4,367	4,071	0,347	Não rejeita H0
	H4d	Qualidade do produto	0, 1, ..., 5	4,328	4,400	4,250	0,577	Não rejeita H0
	H4e	Produtos inovadores	0, 1, ..., 5	3,017	3,133	2,893	0,405	Não rejeita H0
	H4f	Gestão de Produção	0, 1, ..., 5	4,052	4,100	4,000	0,939	Não rejeita H0
	H4g	Feiras	0,1	0,397	0,333	0,464	0,313	Não rejeita H0
Geral de exportação	H5a	Estratégia por subcontratação	0,1	0,224	0,233	0,214	0,863	Não rejeita H0

	H5b	Estratégia por parcerias (cluster)	0,1	0,172	0,233	0,107	0,208	Não rejeita H0
Barreiras do mercado externo	H6a	Barreiras culturais	0, 1, ..., 5	2,414	2,300	2,536	0,457	Não rejeita H0
	H6b	Barreiras linguísticas	0, 1, ..., 5	2,069	2,100	2,036	0,638	Não rejeita H0
	H6c	Barreiras legais	0, 1, ..., 5	2,397	2,367	2,429	0,821	Não rejeita H0
	H6d	Insuficiência nas infraestruturas locais	0, 1, ..., 5	1,948	1,867	2,036	0,582	Não rejeita H0
	H6e	Barreiras logísticas	0, 1, ..., 5	2,155	2,033	2,286	0,398	Não rejeita H0
	H6f	Barreiras alfandegarias	0, 1, ..., 5	2,362	2,367	2,357	0,994	Não rejeita H0
	H6g	Intensidade concorrencial forte	0, 1, ..., 5	3,259	3,300	3,214	0,622	Não rejeita H0
	H6h	Risco de incumprimento pelos clientes	0, 1, ..., 5	2,724	2,767	2,679	0,660	Não rejeita H0
	H6i	Nº de barreiras globais	0,1,..., 8	1,4138	1,3333	1,5000	0,649	Não rejeita H0
Atratividades	H6j	Possibilidade de integração com	0, 1, ..., 5	2,448	2,467	2,429	0,816	Não rejeita H0
	H6k	Semelhanças económicas	0, 1, ..., 5	2,862	2,667	3,071	0,125	Não rejeita H0
	H6l	Semelhanças culturais	0, 1, ..., 5	2,879	2,800	2,964	0,557	Não rejeita H0
	H6m	Nº de atratividades globais	0,1,..., 4	0,9655	0,9000	1,0357	0,719	Não rejeita H0
Características do mercado doméstico	H7a	Dificuldade de acesso	0, 1, ..., 5	3,414	3,633	3,179	0,178	Não rejeita H0
	H7b	Barreiras burocráticas	0, 1, ..., 5	3,000	3,133	2,857	0,387	Não rejeita H0
	H7c	Falta de notoriedade	0, 1, ..., 5	3,293	3,300	3,286	0,935	Não rejeita H0
	H7d	R.H. pouco qualificados	0, 1, ..., 5	2,914	2,800	3,036	0,462	Não rejeita H0
	H7e	Dificuldades nos canais de distribuição	0, 1, ..., 5	2,983	3,067	2,893	0,616	Não rejeita H0
	H7f	Necessidade de	0, 1, ..., 5	2,983	3,233	2,714	0,087	Rejeita H0 ^b
	H7g	Falta de incentivos	0, 1, ..., 5	3,517	3,433	3,607	0,692	Não rejeita H0
	H7h	Nº de barreiras globais	0, 1, ..., 7	2,7414	2,9333	2,5357	0,642	Não rejeita H0

^a nível de significância de 5% ^bnível de significância de 10%

Anexo 15 - Diferenças de médias entre as empresas – Performance: *Percepção do sucesso* (teste de Mann-Whitney)

		Determinante	Medida da variável	Todas as empresas	Percepção do sucesso ≤4	Percepção do sucesso >4	p-value (M-W)	Decisão
Características da gestão	H1a	Nível de educação do gestor	0, 1, 2, 3, 4	2,362	2,385	2,344	0,818	Não rejeita H0
	H1b	Experiência internacional do gestor	0, 1, 2	0,397	0,462	0,344	0,478	Não rejeita H0
	H1c	Qualificações linguísticas	0, 1, 2	1,569	1,423	1,688	0,071	Rejeita H0 ^b
	H2a	Motivações proactivas dos gestores	0, 1, ..., 6	3,793	3,731	3,844	0,847	Não rejeita H0
	H2b	Motivações reativas dos gestores	0, 1, ..., 5	1,000	1,077	0,938	0,203	Não rejeita H0
Características das empresas	H3a	Dimensão	Volume de negócios (2012)	1295905,8448	988026,7692	1546057,5938	0,111	Não rejeita H0
			Nº trabalhador	28,638	26,115	30,688	0,430	Não rejeita H0
			Rácio Volneg/	50287,2146	49998,3773	50521,8950	0,235	Não rejeita H0
	H3b	Experiência internacional da empresa	Nº de anos	11,517	10,385	12,438	0,520	Não rejeita H0
	H3c	Competências internacionais e capacidades	Contagem das	3,621	3,423	3,781	0,401	Não rejeita H0
	H3d	Networks e contactos no estrangeiro	0,1,2	1,000	0,846	1,125	0,104	Não rejeita H0
Estratégia de marketing de exportação	H4a	Adaptação do produto	0, 1, ..., 5	4,276	4,423	4,156	0,264	Não rejeita H0
	H4b	Adaptação da distribuição	0, 1, ..., 5	3,448	3,462	3,438	0,961	Não rejeita H0
	H4c	Design do produto	0, 1, ..., 5	4,224	4,269	4,188	1,000	Não rejeita H0
	H4d	Qualidade do produto	0, 1, ..., 5	4,328	4,269	4,375	0,204	Não rejeita H0
	H4e	Produtos inovadores	0, 1, ..., 5	3,017	3,000	3,031	0,673	Não rejeita H0
	H4f	Gestão de Produção	0, 1, ..., 5	4,052	3,808	4,250	0,014	Rejeita H0 ^a
	H4g	Feiras	0,1	0,397	0,346	0,438	0,483	Não rejeita H0
Geral de exportação	H5a	Estratégia por subcontratação	0,1	0,224	0,192	0,250	0,603	Não rejeita H0

	H5b	Estratégia por parcerias (cluster)	0,1	0,172	0,308	0,063	0,015	Rejeita H0 ^a
Barreiras do mercado externo	H6a	Barreiras culturais	0, 1, ..., 5	2,414	2,654	2,219	0,151	Não rejeita H0
	H6b	Barreiras linguísticas	0, 1, ..., 5	2,069	2,192	1,969	0,255	Não rejeita H0
	H6c	Barreiras legais	0, 1, ..., 5	2,397	2,577	2,250	0,290	Não rejeita H0
	H6d	Insuficiência nas infraestruturas locais	0, 1, ..., 5	1,948	2,038	1,875	0,940	Não rejeita H0
	H6e	Barreiras logísticas	0, 1, ..., 5	2,155	2,077	2,219	0,568	Não rejeita H0
	H6f	Barreiras alfandegarias	0, 1, ..., 5	2,362	2,462	2,281	0,672	Não rejeita H0
	H6g	Intensidade concorrencial	0, 1, ..., 5	3,259	3,269	3,250	0,703	Não rejeita H0
	H6h	Risco de incumprimento pelos clientes	0, 1, ..., 5	2,724	3,038	2,469	0,075	Rejeita H0 ^b
	H6i	Nº de barreiras globais	0,1,..., 8	1,4138	0,334	1,1563	0,373	Não rejeita H0
Atratividades	H6j	Possibilidade de integração com	0, 1, ..., 5	2,448	2,654	2,281	0,181	Não rejeita H0
	H6k	Semelhanças económicas	0, 1, ..., 5	2,879	2,885	2,844	0,909	Não rejeita H0
	H6l	Semelhanças culturais	0, 1, ..., 5	2,879	2,731	3,000	0,231	Não rejeita H0
	H6m	Nº de atratividades globais	0,1,..., 4	0,9655	0,8846	1,0313	0,836	Não rejeita H0
Características do mercado doméstico	H7a	Dificuldade de acesso	0, 1, ..., 5	3,414	3,577	3,281	0,782	Não rejeita H0
	H7b	Barreiras burocráticas	0, 1, ..., 5	3,000	3,038	2,969	0,778	Não rejeita H0
	H7c	Falta de notoriedade	0, 1, ..., 5	3,293	3,423	3,188	0,284	Não rejeita H0
	H7d	R.H. pouco qualificados	0, 1, ..., 5	2,914	2,923	2,906	0,782	Não rejeita H0
	H7e	Dificuldades nos canais de distribuição	0, 1, ..., 5	2,983	3,154	2,844	0,257	Não rejeita H0
	H7f	Necessidade de	0, 1, ..., 5	2,983	2,846	3,094	0,462	Não rejeita H0
	H7g	Falta de incentivos	0, 1, ..., 5	3,517	3,654	3,406	0,430	Não rejeita H0
	H7h	Nº de barreiras globais	0, 1, ..., 7	2,7414	3,1538	2,4063	0,214	Não rejeita H0

^a nível de significância de 5% ^bnível de significância de 10%

Anexo 16 - Correlação de *Spearman*- Características de Gestão

Correlations											
			Percecao Sucesso	Intensidade Exportacao	Medida N_ Entradas No Mercado	Crescimento Exportacao	Formacao Do Gestor	Dominio De Linguas Do Gestor	Experiencia Internacional Do Gestor	Motivos Proativos	Motivos Reativos
Spearman's	Percecao Sucesso	Correlation	1,000								
		Sig. (1-tailed)									
	Intensidade Exportacao	Correlation	,447**	1,000							
		Sig. (1-tailed)	,000								
	N_ Entradas No Mercado	Correlation	,255*	,049	1,000						
		Sig. (1-tailed)	,027	,358							
	Crescimento Exportacao	Correlation	,108	-,148	,031	1,000					
		Sig. (1-tailed)	,211	,133	,408						
	Formacao Do Gestor	Correlation	-,031	-,007	-,306**	-,275*	1,000				
		Sig. (1-tailed)	,410	,480	,010	,018					
	Dominio De Linguas Do Gestor	Correlation	,239*	,258*	,271*	,191	-,478**	1,000			
		Sig. (1-tailed)	,035	,025	,020	,076	,000				
	Experiencia Internacional_ Gestor	Correlation	-,095	,089	-,101	-,034	-,110	,075	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,240	,253	,225	,401	,205	,288			
	Motivos Proativos	Correlation	,026	,011	,068	-,016	-,163	-,236*	-,237*	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,425	,468	,306	,453	,111	,037	,037		
	Motivos Reativos	Correlation	-,169	-,050	,008	,007	,057	,055	,267*	-,320**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,103	,354	,477	,481	,336	,340	,022	,007	
**nível de significância de 1%											
*nível de significância de 5%											
nível de significância de 10%											
Correlação significativa não referenciada nos testes de Mann-Whitney											

Anexo 17 - Correlação de Spearman- Características e Competências da Empresa

Correlations												
		Percecao Sucesso	IntensidadeExportacao	MedidaN_EntradasNoMercado	CrescimentoExportacao	@2_N_Trabalhadores	VolumeDe Vendas	RacioVendasTrabalhadores	@3_N_AnosExportacao	@11_NDefecionados	elecaoDaNetworkEContactos	
Spearman ¹	PercecaoSucesso	Correlation	1,000									
		Sig. (1-tailed)										
	IntensidadeExportacao	Correlation	,447**	1,000								
		Sig. (1-tailed)	,000									
	MedidaN_Entradas	Correlation	,255*	,049	1,000							
		Sig. (1-tailed)	,027	,358								
	CrescimentoExportacao	Correlation	,108	-,148	,031	1,000						
		Sig. (1-tailed)	,211	,133	,408							
	N_Trabalhadores	Correlation	,105	,212	,467**	,145	1,000					
		Sig. (1-tailed)	,217	,055	,000	,138						
	Volume De Vendas	Correlation	,211	,169	,501**	,266*	,816**	1,000				
		Sig. (1-tailed)	,056	,102	,000	,022	,000					
	Racio VendasTrabalhado	Correlation	,157	-,009	,209	,264*	,031	,525**	1,000			
		Sig. (1-tailed)	,119	,472	,058	,023	,408	,000				
	N_AnosExportacao	Correlation	,085	,344**	,201	-,223*	,285*	,291*	,015	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,262	,004	,065	,047	,015	,013	,455			
	Competencias e capacidades	Correlation	,111	-,185	,247*	,072	,182	,302*	,153	-,057	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,203	,083	,031	,295	,086	,011	,125	,335		
	Network E Contactos	Correlation	,216	-,055	,108	,161	,197	,379**	,259*	-,037	,535**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,052	,341	,210	,114	,069	,002	,025	,391	,000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).												
nível de significância de 10%												
Correlação significativa não referenciada nos testes de Mann-Whitney												

Anexo 18 - Correlação de Spearman- Estratégia de Marketing de Exportação

Correlations													
	Percecao Sucesso	Intensidade Exportacao	Medida N_ Entradas No Mercado	Crescimento Exportacao	Selecionar am_Feiras	Aposta No Design Dos Produtos	Produtos Qualidade	De Tecnica s De Market ing Inovad	Ajustamen to Canal Di stribuicao	Produtos A daptados	Uma Boa G estao De Pr oducao		
Spearman	Percecao Sucesso	Correlation	1,000										
		Sig. (1-tailed)											
	Intensidade Exportacao	Correlation	,447**	1,000									
		Sig. (1-tailed)	,000										
	Medida N_ Entradas No Mercado	Correlation	,255*	,049	1,000								
		Sig. (1-tailed)	,027	,358									
	Crescimento Exportacao	Correlation	,108	-,148	,031	1,000							
		Sig. (1-tailed)	,211	,133	,408								
	Feiras	Correlation	,093	,135	,261*	,134	1,000						
		Sig. (1-tailed)	,244	,155	,024	,158							
	Design Dos Produtos	Correlation	0,000	,125	,142	-,124	,365**	1,000					
		Sig. (1-tailed)	,500	,175	,144	,176	,002						
	Produtos Qualidade	Correlation	,168	,259*	-,124	-,074	,153	,417**	1,000				
		Sig. (1-tailed)	,103	,025	,176	,291	,125	,001					
	Produtos Inovadores	Correlation	,056	,089	,060	-,110	,149	,079	-,020	1,000			
		Sig. (1-tailed)	,338	,254	,327	,205	,133	,278	,441				
	Ajustamento Canal Distribuicao	Correlation	-,006	-,034	,053	-,143	,042	,187	,095	,593**	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,481	,400	,347	,141	,378	,080	,238	,000			
	Produtos Adaptados	Correlation	-,148	,006	-,134	-,018	-,258*	,144	-,005	,010	,237*	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,134	,483	,158	,446	,025	,141	,485	,472	,037		
	Boa Gestao De Producao	Correlation	,325**	,289*	-,039	,010	,047	,229*	,270*	,279*	,438**	,184	1,000
		Sig. (1-tailed)	,006	,014	,387	,470	,362	,042	,020	,017	,000	,083	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).													
nível de significância de 10%													
Correlação significativa não referenciada nos testes de Mann-Whitney													

Anexo 19 - Correlação de *Spearman*- Estratégia Geral

Correlations								
			Percecao Sucesso	IntensidadeExportacao	MedidaN_EntradasNoMercado	CrescimentoExportacao	Selecionar amEstrategiaSubcontratacao	Selecionar amEstrategiaCluster
Spearman's	PercecaoSucesso	Correlation	1,000					
		Sig. (1-tailed)		,000				
		N	58	58				
	IntensidadeExportacao	Correlation	,447**	1,000				
		Sig. (1-tailed)	,000					
		N	58	58				
	MedidaN_EntradasNoMercado	Correlation	,255*	,049	1,000			
		Sig. (1-tailed)	,027	,358				
		N	58	58	58			
	CrescimentoExportacao	Correlation	,108	-,148	,031	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,211	,133	,408			
		N	58	58	58	58		
	Estrategia Subcontratacao	Correlation	,069	,071	-,069	-,023	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,304	,297	,304	,432		
	Estrategia Cluster	Correlation	-,323**	-,090	,047	-,167	-,136	1,000
		Sig. (1-tailed)	,007	,251	,362	,105	,155	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).								
nível de significância de 10%								
Correlação significativa não referenciada nos testes de Mann-Whitney								

Anexo 20 - Correlação de Spearman- Características do Mercado Externo

Correlations								
			Percepção Sucesso	Intensidade Exportação	Medida N_Entradas no Mercado	Crescimento Exportação	Barreiras Culturais	Barreiras Linguísticas
Spearman's	Percepção Sucesso	Correlation	1,000					
		Sig. (1-tailed)		,000				
	Intensidade Exportação	Correlation	,447**	1,000				
		Sig. (1-tailed)	,000					
	Medida N_Entradas no Mercado	Correlation	,255*	,049	1,000			
		Sig. (1-tailed)	,027	,358				
	Crescimento Exportação	Correlation	,108	-,148	,031	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,211	,133	,408			
	Barreiras Culturais	Correlation	-,190	-,071	,080	,098	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,076	,298	,276	,231		
	Barreiras Linguísticas	Correlation	-,151	,025	-,208	-,062	,358**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,129	,427	,059	,321	,003	
	Barreiras Legais	Correlation	-,140	-,126	-,083	,030	,491**	,190
		Sig. (1-tailed)	,147	,173	,268	,411	,000	,076
	Infraestruturas Gerais	Correlation	-,010	-,071	-,130	,073	,277*	,005
		Sig. (1-tailed)	,470	,298	,165	,293	,018	,484
	Barreiras Logísticas	Correlation	,076	-,024	-,053	,112	,209	,278*
		Sig. (1-tailed)	,286	,428	,346	,201	,058	,017
	Barreiras Alfandegárias	Correlation	-,056	-,330**	-,004	,001	,321**	-,023
		Sig. (1-tailed)	,338	,006	,487	,497	,007	,432
	Força Intensiva de Concorrência	Correlation	-,051	-,004	,176	-,065	,288*	-,070
		Sig. (1-tailed)	,353	,487	,093	,313	,014	,299
	Risco de Incumprimento por Parte dos Clientes	Correlation	-,236*	-,182	,101	-,058	,198	,127
		Sig. (1-tailed)	,037	,086	,226	,332	,068	,171
	Integração Com Outras Aglomerações	Correlation	-,177	-,314**	-,028	-,031	,337**	,264*
		Sig. (1-tailed)	,091	,008	,418	,409	,005	,023
	Acesso Às Redes De Contatos	Correlation	-,030	-,018	-,010	-,017	,186	,145
		Sig. (1-tailed)	,410	,448	,471	,449	,081	,139
	Semelhanças Econômicas	Correlation	-,015	-,051	,060	,203	,201	,143
		Sig. (1-tailed)	,455	,352	,328	,063	,065	,143
	Culturas Semelhantes	Correlation	,159	-,067	,072	,078	,226*	,008
		Sig. (1-tailed)	,117	,308	,297	,281	,044	,476
	Barreiras Globais Múltiplas	Correlation	-,118	-,099	,042	-,060	,490**	,066
		Sig. (1-tailed)	,189	,230	,377	,326	,000	,313
	Atratividade Global Múltiplas	Correlation	,027	-,172	,034	,048	,126	,108
		Sig. (1-tailed)	,419	,099	,399	,361	,172	,210
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).								
nível de significância de 10%								
Correlação significativa não referenciada nos testes de Mann-Whitney								

Anexo 21 - Correlação de Spearman- Características do Mercado Doméstico

Correlations								
			Percecao Sucesso	Intensidad eExportac ao	MedidaN_ EntradasNo Mercado	Crescime ntoExporta cao	@13_Ace ssoDificilA Financiam ento	@13_Barr eirasBuro craticasRe ferentesAo Processo
Spearman	PercecaoSucesso	Correlation	1,000					
		Sig. (1-tailed)						
	IntensidadeExportac	Correlation	,447**	1,000				
		Sig. (1-tailed)	,000					
	MedidaN_EntradasNo	Correlation	,255*	,049	1,000			
		Sig. (1-tailed)	,027	,358				
	CrescimentoExportaca	Correlation	,108	-,148	,031	1,000		
		Sig. (1-tailed)	,211	,133	,408			
	AcessoDificil Afinanciamento	Correlation	-,101	-,042	,182	-,178	1,000	
		Sig. (1-tailed)	,225	,376	,085	,090		
	Barreiras Burocraticas	Correlation	-,037	-,141	,138	-,115	,323**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,390	,146	,152	,196	,007	
	FaltaDe Notoriedade DePortugal	Correlation	-,142	-,056	,193	,011	,419**	,320**
		Sig. (1-tailed)	,144	,338	,073	,468	,001	,007
	Dificuldades NoAcesso A R.Humanos	Correlation	-,037	-,167	,241*	,097	,292*	,223*
		Sig. (1-tailed)	,393	,105	,034	,233	,013	,046
	Dificuldades CanaisDeDistribuiça o	Correlation	-,150	-,256*	,288*	-,067	,424**	,458**
		Sig. (1-tailed)	,130	,026	,014	,310	,000	,000
	NecessidadeDeReco rrer OrganismosDeApoio	Correlation	,097	,055	,061	-,227*	,332**	,319**
		Sig. (1-tailed)	,234	,340	,325	,043	,005	,007
	FaltaDeIncentivo Ainternacionalizaçao	Correlation	-,105	-,116	-,124	,053	,428**	,057
		Sig. (1-tailed)	,217	,193	,177	,348	,000	,334
	BarreirasGlobais MuitasBastantes	Correlation	-,165	-,215	,079	-,062	,693**	,513**
		Sig. (1-tailed)	,108	,052	,279	,323	,000	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).								
nível de significância de 10%								
Correlação significativa não referenciada nos testes de Mann-Whitney								